



جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم: العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال

تقييم متطلبات نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية

في المؤسسة الإقتصادية

دراسة حالة في المؤسسة الوطنية للمنتجات

الكهروكيميائية ENPEC - السوق -

الأستاذ المشرف:

الدكتور: صافة محمد

إعداد الطلبة:

- لعجالي فاطمة

- متيجي صورية

لجنة المناقشة:

الصفة	الدرجة العلمية	اسم و لقب الأستاذ
رئيسا	محاضر (أ)	صافة محمد
مقررا	محاضر (أ)	بالعجين خالدية
مناقشا	مساعد محاضر (ب)	حري خليفة
مناقشا	مساعد محاضر (ب)	شكيب بلعيد

نوقشت و أوجزت علنا بتاريخ:.....

السنة الجامعية: 2022/2021

# شكر و عرفان

أولاً و قبل كل شيء نحمد الله تعالى الذي وفقنا في هذا العمل و سائر الأعمال الأخرى الذي تتم الصالحات .  
ثانياً نتقدم بالشكر الجزيل لكل أساتذة العلوم الإقتصادية و علوم التسيير بدون إستثناء و نخص بالذكر الأستاذ صافى محمد الذي كان صبوراً معنا و الذي لم يبخل علينا بنصائحه و إرشاداته.  
كما نشكر عمال المؤسسة الوطنية الكهروكيميائية على تعاونهم معنا.

و إلى كل من مد لنا يد العون سواءاً من قريب أو من بعيد.

# إهداء

إلى أجمل زهرة وأرق فراشة في الوجود... إلى من غمرتني  
بحبها وحنانها... إلى من سهرت معي ليال طوال... إلى مشجعتي  
على مواصلة درب النجاح... إلى أمي الحبيبة حفظها الله و رعاها .  
إلى أروع إنسان إلى من أنار دربي بدعواته و أبكاه بكائي وأحزنه  
حزني... إلى أغلى إنسان "أبي" حفظه الله و أدام عليه  
الصحة و العافية.

إلى قرة عيني و سند ظهري... إلى من فتح لي باب النجاح و علمني أن  
الحياة كفاح... زوجي الحبيب.

إلى توأم روحي، رفيقة دربي... إبنتي سجاد .  
إلى إخوتي وأخواتي: منال، أحلام، شيماء، سعيدة، ونام، هبة و أمين.  
إلى كل الأصدقاء الذين قضيت معهم أجمل الأوقات.  
إلى كل الأقارب و الأحباب... إلى جدتي... إلى العم و العممة... إلى  
الخال و الخالة و أبناءهم.  
و في الأخير أتوجه بالشكر و العرفان و الإمتنان للأخت و الصديقة  
صورية لك مني تحية تقدير و احترام.

لعجالي فاطيمة

# إهداء

الحمد لله وكفى و الصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لنتمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه، ثمرة الجهد و النجاح بفضلته تعالى مهداة إلى الوالدين الكريمين حفزهما الله و أدامهما نورا لدربي، وسندا دائما لم يمل يوما من الوقوف بجانبني و توفير سبل نجاحي.

إلى إخوتي: رشيد، أية الرحمن، هبة الرحمن، صلاح الدين.  
إلى كل من عائلة أبي و أمي (الجد و الجدة، العم و العممة ، الخال و الخالة و كل أبنائهم من صغيرهم إلى كبيرهم)  
إلى عائلتي الثانية جمعية الأمان لرعاية و تربية الأيتام من الرئيس إلى أصغر فرد ضمنها.

إلى كل أساتذتي من أول من علمني حرفا إلى آخره، وإلى كل من حثنا و غرس فينا الأمل و الإرادة.

إلى جميع الأصدقاء و الأحباب من قريب أو من بعيد وكل من ساندنا في إنجاز هذا العمل.

و أخيرا إلى صديقتي فاطمة لعجالي سدد الله خطاها ووقفها إلى ما يحبه و يرضاه.

صورة متيجي

## فهرس المحتويات

المحتويات	أرقام الصفحات
الشكر و العرفان.....	.....
الإهداء.....	.....
فهرس المحتويات.....	.....
قائمة الجدول البيانىة .....	.....
قائمة الأشكال البيانىة .....	.....
قائمة الملاحق.....	.....
مقدمة .....	1.....
الفصل الأول: الإطار المفاهىمى للإدارة الإلكترونية.....	6.....
المبحث الأول: ماهىة الإدارة الإلكترونية.....	7.....
المطلب الأول: نشأة و تطوير الإدارة الإلكترونية.....	7.....
المطلب الثانى: مفهوم الإدارة الإلكترونية.....	10.....
المطلب الثالث: أهىمة وأهداف الإدارة الإلكترونية.....	13.....
المبحث الثانى: الإدارة الإلكترونية خصائصها، أنماطها، عناصرها.....	18.....
المطلب الأول: خصائص الإدارة الإلكترونية .....	18.....
المطلب الثانى: أنماط الإدارة الإلكترونية .....	21.....
المطلب الثالث: عناصر الإدارة الإلكترونية .....	22.....
المبحث الثالث: الإدارة التقليدىة و الإدارة الإلكترونية .....	26.....
المطلب الأول: أسباب التحول إلى الإدارة الكترونىة .....	26.....
المطلب الثانى: خطوات الإنتقال السلىم من الإدارة التقليدىة إلى الإدارة الإلكترونية .....	34.....
المطلب الثالث: مكونات نظام الإدارة الإلكترونية.....	35.....
الفصل الثانى: متطلبات تقييم الإدارة الإلكترونية فى المؤسسات الإقتصادىة.....	40.....
المبحث الأول: المتطلبات المادىة، الاجتماعىة، الإقتصادىة و السىاسىة لتطىبق الإدارة الكترونىة.	.....
المطلب الأول: المتطلبات الإدارىة.....	41.....
المطلب الثانى: المتطلبات البشرىة و القانونىة.....	42.....
المطلب الثالث: المتطلبات الإقتصادىة و السىاسىة و الاجتماعىة .....	45.....

المبحث الثاني: المتطلبات اللوجستية، الإستراتيجية والتكنولوجية لتطبيق الإدارة الإلكترونية...47	47
المطلب الأول: المتطلبات اللوجستية.....47	47
المطلب الثاني: المتطلبات الأمنية.....49	49
المطلب الثالث: المتطلبات المالية و الإستراتيجية.....50	50
المبحث الثالث: تقييم المتطلبات المادية، اللوجستية، والمتطلبات الاقتصادية، السياسية و الاجتماعية.....52	52
المطلب الأول: تقييم المتطلبات المادية.....52	52
المطلب الثاني: تقييم المتطلبات اللوجستية و التكنولوجية للإدارة الإلكترونية.....60	60
المطلب الثالث: تقييم المتطلبات المالية.....66	66
المبحث الثالث: تقييم المتطلبات الاقتصادية، السياسية و الاجتماعية.....69	69
المطلب الأول: تقييم المتطلبات الاقتصادية.....69	69
المطلب الثاني: تقييم المتطلبات الاجتماعية.....70	70
المطلب الثالث: تقييم المتطلبات السياسية.....71	71
الفصل الثالث: دراسة حالة للمؤسسة الوطنية للمنتوجات الكهروكيميائية ENPEC.....76	76
المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية للمنتوجات الكهروكيميائية ENPEC.....77	77
المطلب الأول: نشأة و مفهوم المؤسسة الوطنية للمنتوجات الكهروكيميائية ENPEC.....77	77
المطلب الثاني: هيكل المؤسسة الوطنية للمنتوجات الكهروكيميائية ENPEC.....78	78
المطلب الثالث: أهداف و مهام المؤسسة الوطنية للمنتوجات الكهروكيميائية ENPEC.....82	82
المبحث الثاني: استخدامات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الوطنية للمنتوجات الكهروكيميائية ENPEC.....84	84
المطلب الأول: تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصلحة المحاسبة المالية و مصلحة التموين.....84	84
المطلب الثاني: تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصلحة الموارد البشرية و التسويق.....89	89
المطلب الثالث: تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصلحة التخزين و مصلحة المراقبة و التسيير.....91	91
المبحث الثالث: تقييم تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الوطنية للمنتوجات الكهروكيميائية ENPEC.....95	95
المطلب الأول: إيجابيات نجاح الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الوطنية للمنتوجات الكهروكيميائية ENPEC.....95	95

المطلب الثاني: سليات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الوطنية للمنتوجات الكهروكيميائية

96.....ENPEC

100..... خاتمة

.....الملاحق

.....قائمة المصادر و المراجع

## قائمة الجداول البيانية

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
08	المقارنة بين النظام الإداري القديم و الحديث.	الجدول(01-01)
10	التطور التكنولوجي باتجاه الأنترنت و الإدارة الإلكترونية.	الجدول(02-01)
29	المقارنة بين التخطيط التقليدي و التخطيط الإلكتروني	الجدول(03-01)
32	المقارنة بين القائد التقليدي و القائد الإلكتروني.	الجدول(04-01)
88-84	المقابلة مع مصلحة المحاسبة المالية و مصلحة التموين	الجدول(01-03)
91-89	المقابلة مع مصلحة الموارد البشرية و التجارة	الجدول(02-03)
94-91	المقابلة مع مصلحة التخزين و مصلحة مراقبة التسيير	الجدول(03-03)

## قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية	الشكل(1-1)
21	خصائص الإدارة الإلكترونية	الشكل(2-1)
23	المتطلبات الستة للإدارة الإلكترونية	الشكل(3-1)
26	نموذج الإدارة الإلكترونية	الشكل(4-1)
28	المقارنة بين التخطيط التقليدي و التخطيط الإداري	الشكل(5-1)
34	الرقابة التقليدية و الرقابة الإلكترونية	الشكل(6-1)
79	الهيكل العام للمؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية	الشكل(01-03)

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
103	فاتورة خاصة بالمديرية العامة للضرائب	الملحق رقم 1
104	فاتورة شراء	الملحق رقم 2
105	فاتورة خاصة بصندوق الضمان الاجتماعي و البنك	الملحق رقم 3
106	فاتورة التسليم و الإستلام	الملحق رقم 4
107	سند الطلب	الملحق رقم 5



## تمهيد

في ظل التغيرات التي يشهدها العالم خاصة في المجال الإداري، بعد إدخال الإدارة الإلكترونية، التي أصبحت في الوقت الحاضر جزءاً لا يتجزأ من الحياة اليومية، و نظراً للاعتراف بقوة الدور الذي تلعبه تكنولوجيا المعلومات و الإتصال في جميع جوانب الإقتصاد، فقد سعت العديد من المؤسسات إلى الولوج إلى العالم الإلكتروني، بهدف تقديم و إيصال المعلومات و الخدمات إلكترونياً للمستفيدين في كافة المجالات، و تتجلى في الإدارة الإلكترونية في إنخفاض تكاليف الإنتاج و زيادة ربحية المؤسسة، وإتاحة فرص وظيفة جديدة في مجالات جديدة.

و الجزائر كغيرها من الدول سعت جاهدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مختلف المنظمات و غيرها... و هذا ما يتطلب توفير مجموعة من الخدمات لإنجاح مشروع المؤسسات الإقتصادية.

و إنطلاقاً مما سبق نطرح الإشكالية الرئيسية التالية:

- كيف يتم تقييم متطلبات نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الإقتصادية؟

ومن مضمون الإشكالية نطرح الأسئلة التالية:

- ماهي الإدارة الإلكترونية؟

- كيف يتم تقييم متطلبات نجاح الإدارة الإلكترونية؟

- كيف يتم تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الإقتصادية؟

## فرضيات البحث

تقدم هذه الدراسة جملة من الفرضيات بغرض معالجة الإشكالية المطروحة و تتمثل في:

**الفرضية الأولى:** يمكن القول أن نجاح المشروع في المؤسسة مرتبط بمدى قدرتها على تطبيق الإدارة الإلكترونية.

**الفرضية الثانية:** يحتتمل توفير كفاءات متخصصة ووجود شبكة الأنترنت الدائمة يساعد على نجاح متطلبات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الكهروكيميائية.

**الفرضية الثالثة:** يمكن القول أن قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية و الإستعانة بخبرات معلوماتية تنعكس سلباً على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الإقتصادية.

## أسباب إختيار الموضوع

هناك أسباب ذاتية و أسباب موضوعية لإختيار موضوع الدراسة و التي سنتناولها كالتالي:

1) **الأسباب الذاتية:** يمكن إرجاعها للميولات الشخصية وإهتمامنا بتخصصنا- إدارة الأعمال- و محبة الإدارة الإلكترونية، بإزالة الغموض عنها و محاولة تقصي جوانبها و الوصول إلى نتيجة يمكن

تعميمها إنطلاقاً من قناعتنا الشخصية التي تتمحور في إصلاحات المؤسسة الاقتصادية تكمن في علاقتها مع المواطن.

(2) الأسباب الموضوعية: و تتمحور أهم أسباب بحثنا في الموضوع لما تكتسبه الإدارة الإلكترونية لتقييم المتطلبات و تطبيقها في المؤسسة الاقتصادية بتقديم الخدمات العامة.

### أهداف البحث

- إثراء الرصيد العلمي و المعرفي من خلال النتائج المتوصل إليها من هذه المؤسسات الاقتصادية و إزالة الغموض عنها.

- معرفة مدى وعي المدراء و العاملين في الإدارة بأهمية التقدم التكنولوجي و بالأخص تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- الوقوف على أهم المتطلبات و معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية.

- تقييم متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

- التعرف على الخدمات التي تقدمها المؤسسة الاقتصادية بتطبيقها للإدارة الإلكترونية.

- محاولة الوصول إلى مجموعة المتطلبات التي يمكن العمل بها لتقييم المؤسسة الاقتصادية.

### أهمية البحث

يعد موضوع تقييم متطلبات نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية هو أساس نجاح المنظمة و ذلك من خلال العناصر التالية:

- حداثة موضوع الإدارة الإلكترونية باعتبارها أحد أهم إستراتيجيات الإدارة الإلكترونية.

- للإدارة الإلكترونية دور في حياتنا المعاصرة من كافة جوانبها، إضافة إلى دور الشبكات المستخدمة بالحاسوب الذي يربط جميع فروع المؤسسة الاقتصادية.

- الرجوع بفوائد على المؤسسات الاقتصادية من خلال تطبيقها للإدارة الإلكترونية في مجال تقييمها.

### حدود الدراسة

- الحدود المكانية: إقتصرت تطبيق هذه الدراسة على بلدية السوكر ولاية تيارت.

- الحدود الزمانية: من 2021 إلى 2022.

### أدوات و منهج الدراسة

1- أدوات الدراسة: حيث إعتمدنا في بحثنا على أدوات الدراسة و التي تساعدنا في الإجابة على الأسئلة المتمثلة في:

**المقابلة:** تعد المقابلة أداة مهمة للتوصل إلى نتائج البحث و ذلك من خلال طرح أسئلة مباشرة للمدير و المسؤولين و الموظفين.

2- إعتدنا في هذا البحث على المنهج:

أ. **المنهج الوصفي:** من خلال التركيز على وصف الإطار العام للإدارة الإلكترونية و تقييم متطلبات نجاحها.

ب. **المنهج التحليلي:** من خلال التعرف على المؤسسة الوطنية للمنتوجات الكهروكيميائية و كيفية تطبيق الإدارة الإلكترونية و مدى تقييمها.

**الدراسات السابقة:** توجد عدة دراسات سابقة نقطة بداية تنطلق منها عند إجراء الدراسة التي تريد البحث فيها، فهي تساعدنا على إكتشاف الجوانب التي أشارت إليها و الجوانب التي لا تزال في حاجة إلى المزيد من البحث، ومن بين الدراسات التي إستفدنا منها و إعتدنا معطياتها نجد:

- عماري سمير، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة مجموعة الجماعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2018/2017.

- شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات و متطلبات و معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية 2006.

و ما يميز دراستنا في الدراسة السابقة، الجانب المحلي للمؤسسة الكهروكيميائية الواقع ببلدية السوقر ولاية تيارت وأيضاً تركز على عملية تقييم المتطلبات لنجاح مشروع الإدارة الإلكترونية.

### صعوبات البحث

لا يكاد يخلوا أي بحث علمي من العراقيل و الصعوبات فقد لمسنا عدم إهتمام بعض الموظفين بموضوع بحثنا إضافة إلى عدم إطلاعهم على جميع المعلومات الإدارية و دور كل وظيفة و كيف تتحكم في العمل الإداري و ذلك ما جعلنا نلجأ في أكثر من موقف إلى شرح و تكرار مفاهيم دراستنا إلى الموظف حتى يتجاوب بصورة أكبر مع الموضوع.

### هيكل البحث

حيث تناولت هذه الدراسة ثلاثة فصول سوق يتم تناولها فيما يلي:

**الفصل الأول:** عبارة عن ماهية الإدارة الإلكترونية و تعرفنا منا خلاله إلى مفهوم الإدارة الإلكترونية و أهميتها و أهدافها، خصائص، أنماط، عناصر و أهم أسباب التحول و خطوات الإنتقال إلى الإدارة الإلكترونية و أخيرا مكونات نظام الإدارة الإلكترونية.

**الفصل الثاني:** هو عبارة عن كيفية تقييم متطلبات و تعرفنا من خلاله على أهم المتطلبات الإدارية و المتطلبات اللجوسيتيكية و الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و كيفية تقييم هذه المتطلبات.

**الفصل الثالث:** هو عبارة عن تقديم عام للمؤسسة الوطنية للمنتوجات الكهروكيميائية و كيفية تطبيق الإدارة الإلكترونية فيها و تقييمها.

## تمهيد

الإدارة الإلكترونية هي مدخل جديد يقوم على استخدام المعرفة والمعلومات ونظم البرامج المتطورة والاتصالات للقيام بالوظائف الإدارية وانجاز الأعمال التنفيذية وخاصة التطور الهائل الذي طرأ على وسائل الإتصال، ومنها شبكة الأنترنت والتي أثرت بشكل واضح في الأنشطة المختلفة في الحياة اليومية، وبدأ التحول التدريجي من الأنشطة العادية إلى الأنشطة الإلكترونية، وخصوصا من شبكة الأنترنت حيث تزايد الإهتمام بهذه التقنية ووضعت خطط وبرامج لتطويرها واستثمارها على أكمل وجه، والأخذ بما يتناسب مع إحتياجاتها ويتلائم مع قيمتها وثقافتها خاصة في مجال تقنية المعلومات والاتصال، حيث أصبحت أحد الركائز المهمة التي تنطلق منها الإدارة الحديثة، والتي تؤثر بشكل مباشر على الانسان وحياته اليومية، ومن هذا المنطق ظهر ما يعرف بالأعمال الإلكترونية، وانتشر تطبيق فروعها المختلفة كالإدارة الإلكترونية التي تحاول الإنتقال من نطاق العمل التقليدي إلى نطاق العمل الإلكتروني، ولهذا المفهوم عدة تعريفات، قد تتشابه أو تختلف في بعض الجوانب ولكنها في الحوصلة تتحدث عن مجال واحد، ألا وهو الإدارة الإلكترونية، وعلى ضوء هذا سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث أساسية، وسنتناول في المبحث الأول ماهية الإدارة الإلكترونية.

أما المبحث الثاني فسننتحدث فيه عن خصائص، وأنماط، وعناصر الإدارة الإلكترونية.

و أخيرا المبحث الثالث الذي سنتطرق فيه إلى التحول لأسلوب الإدارة الإلكترونية.

## المبحث الأول: ماهية الإدارة الإلكترونية.

يركز هذا المبحث على الجوانب المرتبطة بنشأة الإدارة الإلكترونية، و محاولة ضبط مختلف ما قدم حولها من تعاريف، وأهم الخصائص، و الأهداف دون إهمال ما تتسم به الإدارة الإلكترونية من عناصر، مع التطرق إلى أهم أنماط و متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

### المطلب الأول: نشأة و تطور الإدارة الإلكترونية.

يركز هذا المطلب على الجوانب المرتبطة بنشأة الإدارة الإلكترونية، و تطويرها.

#### أولاً: نشأة الإدارة الإلكترونية:

عالم اليوم للتكنولوجية الحديثة في ميدان المعلومات و الإتصالات هو عالم البيانات و المعطيات التي يمكن الإطلاع عليها آلياً، فالمؤسسة التقليدية قائمة وفق المبدأ التaylorي تحولت إلى مؤسسة شبكية و تحولت وثائقها المكتوبة إلى صور رقمية و أدت إلى بناء المكاتب دون ورق بالإعتماد على أسلوب العمل عبر شبكة الأنترنت.

و يعتمد الكثير من الأفراد أن مفاهيم الإدارة الإلكترونية و بداياتها أنشأت مع إنتشار الأنترنت في منتصف التسعينات، إلا أن أصح القول أن تاريخ التطبيقات الإدارية يعود إلى عقود قبل ذلك و أن تحول عمل إداري إلى عمل تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات و إنتشار الحدث بفضل إنتشار الأنترنت و أن الهدف الأول هو خدمة الزبون إضافة إلى رفع الكفاءات الداخلية للمؤسسة، و من نتائج ذلك: ظهور ما يسمى بالتجارة الإلكترونية المرتبطة بمختلف التبادلات الإلكترونية المتعلقة بالنشاطات التجارية أي بتدفق المعلومات، و إبرام الصفقات الإلكترونية فيما يخص السلع و الخدمات و تمتد إلى العلاقة فيما بين المؤسسات و الإدارات و طبعا المبادلات بين الأفراد و المؤسسات التي تستعمل وفي كل القطاعات و المهن وأصبحت أو ستصبح متأثرة بالتكنولوجية الحديثة للمعلومات و الإتصالات و خاصة منها الأنترنت<sup>1</sup> و يبدو أن تحسين الأداء لن يتم بدون الثورة الإلكترونية و توفير بيئة حقيقية لتوظيف تقنيات الحاسوب و الإتصالات في تغيير أعمال المؤسسة، فالإدارة أصبحت بلا ورق إلا أنها تستخدم الأرشيف الإلكتروني و أدلة و مذكرات و رسائل صوتية.

إن أفضل طريقة لتوضيح أهمية العمل بنظام الإدارة الإلكترونية تتمثل في توضيح الطريقة التي تعمل بها المؤسسة قبل تطبيق الإدارة الإلكترونية عندئذ ستوفر إمكانية معرفة نموذج النظام الإداري المطلوب

<sup>1</sup> سحر قدوري الرفاعي، الحوكمة الإلكترونية، من صياغة الإستراتيجيات إلى تطبيق خطط عمل، نشرة تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات للتنمية في غربي آسيا، الأمم المتحدة، 2005، ص 17.

تحقيقه و من خلال عقد المقارنة بين النموذجين القديم و الحديث سيكون بالمقدور رؤية مدى التغير و أن تنظم العمل الذي سيتم إنجازه من خلال منظور شامل. و فيما يلي (1) يوضح الخصائص التنظيمية التي يقوم عليها النموذجين<sup>1</sup>.

الجدول رقم (01-01): المقارنة بين النظام الإداري القديم و الحديث.

الخصائص	النموذج القديم	النموذج الحديث
التنظيم	بناء هرم به تدرجات معروفة و ثابتة للتزقي في العمل.	وجود شبكة الأنترنت و إنشاء بنية المؤسسة على أساس التعاون.
الأسلوب	التعامل مع الحدث بعد وقوعه.	التعامل مع الحدث قبل وقوعه و البحث عن ابتكار طرق جديدة للعمل.
الموارد	الإعتماد على الأصول المادية.	الإعتماد على رأس المال الفكري و أساليب العمل المرنة.
الخدمات	تقدم بالطرق التقليدية و من خلال الورق و هي مثقلة البيروقراطية.	تتسم بالتحديد عبر قنوات متعددة لتكنولوجيا المعلومات و الإتصالات.
نطاق العمل	محلي	عالمي
سرعة الإستجابة .	ضعف الترابط بين الإدارات و صعوبة في التعديل.	ساعات و متابعة مستمرة و سهولة جدا.
مستوى البيروقراطية	عالي	منخفض
الإستراتيجية	الإدارة هي الأساس.	الزبون هو الأساس.
القيادة	متسلطة	إستشارية

المصدر: إفانز، جلوريا: " الحوكمة الإلكترونية"، دار الفاروق، مصر، 2005، ص 27.

<sup>1</sup> إفانز، جلوريا، الحوكمة الإلكترونية، دار النشر الفاروق للنشر و التوزيع، مصر، 2005، ص ص 26، 22.

## ثانيا: التطور التاريخي للإدارة الإلكترونية

بدأت الإدارة الإلكترونية منذ 1960م عندما ابتكرت شركة IBM مصطلح معالج الكلمات على فعاليات طابعتها الكهربائية، و كان سبب إطلاق هذا المصطلح هو لفت نظر الإدارة في المكاتب إلى إنتاج هذه الطابعات عند ربطها مع الحاسوب و إستخدام معالج الكلمات، وأن أول برهان على أهمية ما طرحته هذه الشركة ظهر عام 1964م عندما أنتجت هذه الشركة جهاز طرحته في الشريط الممغنط جهاز الطابعة المختار، حيث كانت هذه الطابعة مع MT/ST الأسواق أطلق عليها اسم الشريط الممغنط، فعند كتابة أي رسالة باستخدام هذه الطابعة يتم تخزين الكلمات على الشريط الممغنط، حيث بالإمكان طباعة هذه الرسالة بعد إسترجاعها من الشريط إلى الطابعة بعد أن تطبع اسم و عنوان الشخص المرسل إليه، و هذه العملية وفرت جهدا كبيرا و خاصة عندما يتطلب إرسال نفس الرسالة إلى عدد كبير من المرسل إليهم و توالي ظهور العديد من التقنيات في المجال الإداري<sup>1</sup>.

من خلال دراسة الفكر و المدارس الإدارية يتضح أن الإدارة الإلكترونية هي:

1. امتداد المدارس الإدارية و تجاوزها، فقد حدد المختصين في الإدارة مسارا تاريخيا متصاعدا لتطور الفكر و المدارس الإدارية على مدى أكثر من قرن من الزمن إبتداءا بالمدارس الكلاسيكية ثم مدرسة العلاقات الإنسانية، و بعدها توالي ظهور العديد من المدارس الإدارية، و في منتصف التسعينات توجت مسيرة التطور التاريخي بصعود الإدارة الإلكترونية.
2. الإدارة الإلكترونية هي إمتداد للتطور التكنولوجي في الإدارة، فالتطور التكنولوجي اتجه منذ البدء إلى إحلال الآلة محل العامل، ثم تطور حتى وصل إلى الأنترنت و شبكات الأعمال<sup>2</sup>.
3. إن ظهور الإدارة الإلكترونية جاء نتيجة تطور موضوعي يمتد إلى العقود الخمسة الأخيرة من القرن الماضي، و بدايات ظهور الإدارة الإلكترونية تتمثل في إنتشار إستخدام نظم الحاسوب في أنشطة الأعمال منذ نهاية عقد الخمسينات و الستينات، حيث وجدت معظم المنظمات و المؤسسات العامة و إن استخدامها للحاسوب يعني الإسراع في إنجاز الأعمال و إختصار للجهد و الوقت و الموارد<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> السالمي، علاء عبد الرزاق محمد، حسين علاء عبد الرزاق، شبكات الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2005 م، ص ص 234،235.

<sup>2</sup> نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات، دار النشر المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004م، ص ص 128،130.

<sup>3</sup> ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية و أفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة للنشر، الرياض، السعودية، 2005م، ص 49.



الجدول رقم (01-02): التطور التكنولوجي باتجاه الأنترنت و الإدارة الإلكترونية.

الإنترنت	الذكاء الصناعي	الأتمتة	الآلية	الحرفية
آلة التشبيك الفائق من استخدام البيانات لإنجاز العمليات عن بعد.	الآلة تقلد و تحاكي الذكاء و السلوك الإنساني.	الآلة تحل محل العمل المرتبط ببرمجة و رقابة العمل و الإنتاج.	الآلة تحل محل العمل اليدوي في الإنتاج.	الإنسان هو العامل الأساسي في الإنتاج.

المصدر: أحمد محمد غنيم، الإدارة الإلكترونية أفاق الحاضر و متطلبات المستقبل المكتبة العصرية للنشر، القاهرة، 2004، ص 27.

### المطلب الثاني: مفهوم الإدارة الإلكترونية

بالرغم من حداثة مصطلح الإدارة الإلكترونية وفق ما تشير إليه أدبيات الفكر الإداري المعاصر، إلا أن هناك العديد من التعاريف التي قدمت لهذا المصطلح، و ان كان أغلبها قدم لتعريف الحوكمة الإلكترونية نظرا لوجود تداخل و ترابط المفاهيم بين مصطلح الحوكمة الإلكترونية و الإدارة الإلكترونية، حيث عرفت الإدارة الإلكترونية بأنها " الإستخدام الوسائل، و التقنيات الإلكترونية بكل ما تقتضيه الممارسة أو التنظيم أو الإجراءات أو التجارة أو الإعلان"<sup>1</sup>.

و انطلاقا مما تضيفه تطبيقات الإدارة الإلكترونية على الأجهزة البيروقراطية الحكومية و خاصة منها الخدمية، توجهت تعريفات الإدارة الإلكترونية و حاولت ربطها بالخدمة العامة، إذ يرى الباحث سعيد بن معلا العمري بأن الإدارة الإلكترونية " تمثل تحولا أساسيا في مفهوم الوظيفة العامة، بحيث ترسخ قيم الخدمة العامة، و يصبح الجمهور المستفيدين من الخدمة محور اهتمام مؤسسات الدولة، كما يتعدى مفهومها هدف التميز في تقديم الخدمة إلى التواصل مع الجمهور بالمعلومات، و تعزيز دوره في المشاركة، و الرقابة من خلال تطوير علاقات اتصال أفضل بين المواطنين و الدولة"<sup>2</sup>.

في حين ركزت دراسات أخرى على محاولة تبين مدى امكانية اختصار الوقت و السرعة في إنجاز المعاملات، و تقريب المسافات، فعرفت الإدارة الإلكترونية بأنها " إنجاز المعاملات الإدارية ،

<sup>1</sup> محمد، محمود الطاعة منه طارق، شريف العلوش، الحوكمة الإلكترونية و تطبيقاتها في الوطن العربي، الأردن، المنظمة العربية للتمنية الإدارية، 2004، ص ص 10، 11.

<sup>2</sup> سعيد، بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية و الأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ، رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2003، ص 15.

و تقديم الخدمات العامة عبر شبكة الأنترنت دون أن يضطر العملاء الإنتقال إلى الإدارات شخصيا لإنجاز معاملاتهم مع ما يتوافق من اهدار للوقت و الجهد و الطاقات<sup>1</sup>

أما الدكتور سعد غالب ابراهيم يعرف الإدارة الإلكترونية إنطلاقا من محاولة التمييز بينها و بين بعض المصطلحات المرادفة لها مثل الحوكمة الإلكترونية، و الأعمال الإلكترونية، و يعرف بالإدارة الإلكترونية بإعتبارها منظومة متكاملة، و بنية وظيفية و تقنية مفتوحة<sup>2</sup> هي اطار يشمل كل من الأعمال الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية، و الحوكمة الإلكترونية للدلالة على الإدارة الإلكترونية العامة أو لأعمال الحكومة الموجهة للمواطنين، أو الموجهة للأعمال أو موجهة للمؤسسات و دوائر الحكومة المختلفة.<sup>3</sup>

كما عرفت الإدارة الإلكترونية إنطلاقا من شكل العلاقة التي أصبحت تحدد طبيعة التواصل بين قواعد داخل الدولة الوطنية، و كيف أثر التحول لتوظيف التكنولوجيا الحديثة على صياغة تلك الروابط بإختلاف أنواعها حيث عرفت الإدارة الإلكترونية من طرف البنك الدولي بأنها مفهوم ينطوي على إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات، بتغيير الطريقة التي يتفاعل من خلالها المواطنين و المؤسسات التجارية مع الحكومة للسماح بمشاركة المواطنين في عملية صنع القرار، و ربط طرق أفضل في الوصول إلى المعلومات، و زيادة الشفافية، و تعزيز المجتمع المدني.<sup>3</sup>

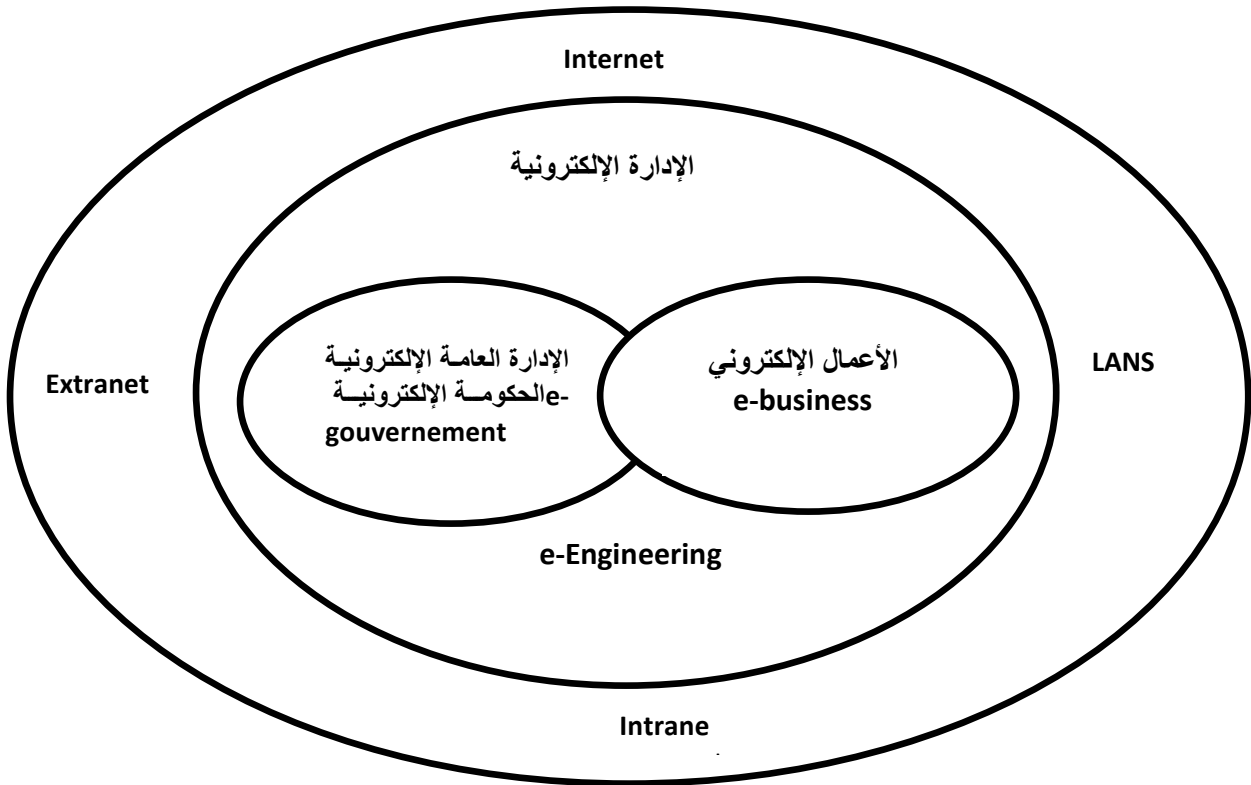
و منه يمكن القول أن الإدارة الإلكترونية هي بديل جديد بعيد النظر في طبيعة العلاقة بين الدول و المواطنين، إنطلاقا من التغيير الحاصل في مفاهيم الإدارة العامة، و مضامينه الخدمة العامة، كمحصلة تشكيل للتحول في عمل الأجهزة و المؤسسات الحكومية من الشكل التقليدي إلى شكل يرتكز أساسا على تقنيات الأنترنت، الأنترانت، و الإكسترنات البرمجيات لتلبية حاجيات المواطن بشكل يزيد من رضا الأفراد على عمل الحكومات و لعل هذا ما يمكن توضيحه في الشكل التالي:

<sup>1</sup> علي، حسن بكير، المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية، مجلة اراء حول الخليج، الإمارات العربية المتحدة، العدد 23، مركز الخليج للأبحاث، 2006، في <https://alibakeer.maktooblog.com/85589%D8> تاريخ الإطلاع: 2021/12/25.

<sup>2</sup> ياسين، سعد غالب، الإدارة الإلكترونية و أفق تطبيقاتها العربية، مرجع سبق ذكره، ص 21.

<sup>3</sup> Riad, Bouriche, le rôle des TIC dans la bonne gouvernance, participation avec cette communication au séminaire national intitulé, Informations et société de la connaissance, La faculté des sciences sociales et humaines, Université Mentouri Constantin-Algérie, organisé les 18/19 avril 2009, p3.

الشكل رقم (01-01): أبعاد مفهوم الإدارة الإلكترونية.



**المصدر:** ياسين، سعد غالب، الإدارة الإلكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية، المملكة العربية السعودية، معهد الإدارة العامة، 2005، ص 21.

و بالتالي إذا كانت الإدارة الإلكترونية هي المضلة التي تطوى في إطارها أنشطة إدارة الأعمال، و الإدارة العامة، فإنها أيضا الفضاء الرقمي الذي يساهم في توحيد معايير إجراءات العمل الإلكتروني، بغض النظر عن نوع و طبيعة المنظمة.

من خلال الشكل المبين يتضح أن الإدارة الإلكترونية مفهوم يشمل كل الأعمال الإلكترونية بالإشارة إلى قطاع منظمات الأعمال، كما يحتوي على الإدارة العامة الإلكترونية و التي تمثل الهيئات ذات الطابع الخدمي الحكومي، التي توجه خدماتها للأفراد أو المؤسسات، في مقابل ذلك تعكس الإدارة الإلكترونية وفق آلية شبكية نظم الأنترنت، الإكسترنات، الأنترنت، في ظل وجود نظام المعلومات.

### المطلب الثالث: أهمية و أهداف الإدارة الإلكترونية.

تتمثل أهمية الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

#### أولاً: أهمية الإدارة الإلكترونية:

تنحصر أهمية الإدارة الإلكترونية في القدرة على مواكبة التطور النوعي و الكمي في مجال تطبيق تقنيات و نظم المعلومات، و ما يرافقها من إنبثاق ما يمكن تسميته بثورة المعلومات المستمرة، أو الثورة التكنولوجية المعلومات و الإتصالات الدائمة، فضلاً عن ذلك تمثل الإدارة الإلكترونية نوعاً من الإستجابة القوية لتحديات القرن الواحد و العشرين الذي يختصر العولمة و الفضاء الرقمي و إقتصاديات المعلومات و المعرفة و ثورة الأنترنت و شبكة المعلومات العالمية و كل متغيراته و حركة اتجاهاته<sup>1</sup>.

تعد الإدارة الإلكترونية عصب حياة المجتمعات المدنية المعاصرة التي كانت مسيرة حياتها اليومية و تواجه أزمات خانقة في ظل إدارتها التقليدية حتى إستطاعت أن تخطوا خطوات لافتة في سبيل تجاوز هذه الأزمات بفعل التكنولوجيا، بينما لا تزال مجتمعات أخرى تجبو في بداية الطريق الذي يتسابق الآخرون في المرحلة النهائية، و ينظر إلى الإدارة الإلكترونية على أنها بديل عصري يواكب تطور حياة الإنسان على سطح الأرض و يلبي مطالبه الإدارية، و يرضي طموحه في الحصول على قدرات أعلى و أيسر في إدارة شؤون حياته و تفاصيلها<sup>2</sup>.

لذلك يعد تعميم تطبيقات التكنولوجيا في الإدارة ليس شكلاً عصرياً للحياة تسعى لتقييمه، بقدر ما هو حاجة ماسة لمجتمعاتنا، و دافعا لتلك الإدارة لتجاوز واقعها و انطلاقاً إلى الآفاق العالمية الرحبة بوتيرة سريعة و مشاركة واسعة<sup>3</sup>.

تردي مستوى خدمات كثيرة من الإدارات و تعقيدها إلى الدرجة التي تستدعي الحاجة إلى تبسيط إجراءاتها و جعلها أكثر مرونة و تسهيل تقديمها للمواطنين<sup>4</sup>، و التي تؤكد أهمية الإدارة الإلكترونية و حاجة الإدارات العمومية لتطبيقها نظراً لما تحققه من مزايا و فوائد تظهر آثارها على جودة الخدمات العمومية من خلال:

<sup>1</sup> سعد غالب ياسين، الإدارة الإلكترونية، عمان، دار اليازوري للنشر و التوزيع، 2010، ص35.

<sup>2</sup> بدر محمد السيد إسماعيل القزاز، دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري الإسكندرية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003، ص، ص29، 30، بالتصريف.

<sup>3</sup> المرجع نفسه ص 47.

<sup>4</sup> حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية، المفاهيم، الخصائص و المتطلبات، عمان، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، 2011، ص، ص

**1. الإدارة الإلكترونية أداة إصلاح:** هي وسيلة لتسهيل نجاح أهداف الأداء الحكومي، لذلك يجب أن تدرج ضمن برامج إصلاح و تحديث الدولة، في هذا الإطار التكنولوجيا وحدها لا تكفي، وإنما لابد الأخذ بعين الإعتبار هياكل و طرق العمل أيضا.

فمعظم المستفيدين (مواطنين أو مؤسسات) يتفاعلون مع إدارتهم مرات عديدة في السنة عبر القنوات التقليدية، و هي البريد و الهاتف و الحضور الشخصي و تعرف وسيلة جديدة للإتصال و هي الأنترنت، من خلال وضع المصلحة الإلكترونية للخدمات تتميز بنظام عمل أوتوماتيكي أكثر آلية، و بالتالي فإن الإدارة الإلكترونية هي الطريق تاذي لا مفر منه لإعادة هندسة العملية الإدارية و إعادة التفكير فيها بطريقة أكثر فعالية، هذه المقاربة تسمح بالتحول من منظمة عمودية إلى منظمة أفقية ضرورية لنشر الإدارة الإلكترونية، و تطبيق الإدارة الإلكترونية يفتح إذن أفق لإعادة النظر في العملية التنظيمية لتحسين تزويد المواطنين بالخدمات كما يعزز إنشاء تطبيقات و ممارسات تنظيمية جديدة و تحسن التفاعلات بين الإدارة و مستخدميها و مع المنظمات الأخرى و تحسين تبادل المعلومات<sup>1</sup>.

**2. فعالية الأداء الإداري للمنظمات العمومية:** إن التوجه للخدمات العامة الإلكترونية جعلها بالقرب من المواطنين سيمكن الإدارة القائمة على توفيرها من تسهيل توصيلها بشكل أفضل للمستخدم، و تحقيق درجة عالية من الراحة و الملائمة، مقارنة بتسليم الخدمة وجها لوجه، أو الإتصال المباشر مع المستفيد كما يحقق ذلك أيضا السرعة في إنجاز المهام و أداء الخدمات و الحصول عليها أو طلبها، و السهر على إشباع رغبة المواطن، كما أن الإدارة الإلكترونية تؤدي إلى محودية، و قلة شبه الأخطاء في أداء و تسليم الخدمة، بسبب الدقة المتناهية التي تميز الأنشطة الإلكترونية، و زيادة إلى توفير و إختصار الوقت لصالح طالبي الخدمة، بشكل ينهي مشاكل التعقيد الإداري، و المرض البيروقراطي.

كما أن تطبيق الإدارة الإلكترونية بالتأكد يعكس مدى فعالية منظمات الخدمة العمومية من خلال أنه يضمن الحرص على تقديم أحسن الخدمات للمواطن بإعتمادها على الوسائل التكنولوجيا الحديثة، و تطوير مهارات و كفاءات القائمين على تقديم الخدمة العامة و جعل إهتمامهم ينصب على تحويل

<sup>1</sup> Christise Aidomidis, E-administration , enjeux et facteurs clés des succès, République et Canton de Genève, département des constructions et technologies de l'information,2007 p,p ,07,08.

الأفكار إلى إنتاج مجسدة في أرض الواقع، و ذلك لتحقيق فوائد للجمهور تتمثل في تخفيض العبء عنهم من حيث الجهد و المال و الوقت و توفير خدمة مستمرة على مدار الساعة.

**3. الأهمية الاقتصادية للإدارة الإلكترونية:** حاجة الإقتصاد الوطني إلى الدعم و مد يد العون إليه، و ليس شيئاً أقدر من التكنولوجيا و تعميم تطبيقاتها على دوائر القطاع العام و إسهام في حل الكثير من الصادات في الدولة، بما يتاح لها في ظل الإدارة الإلكترونية من فرص التواصل مع الأسواق العالمية و معرفة احتياجاتها- في حالة التصدير- و أيضاً معرفة أهم و أجود منتجاتها - في حالة الإستيراد- لذا تبقى خياراً لا بديل عنه أمام الحكومات التي تسعى إلى حجز موطأ قدم لها في الأسواق العالمية، حتى لا تتحول إلى سوق إستهلاكية فقط تباع فيها بضائع الآخرين، و يروج فيها منتجاتها المادية و إفرازاتهم الفكرية، دون أن تكون لها القدرة على الفرص أو الإختيار لسبب العزلة، و إفتقاد القدرة على التميز في المفاضلة<sup>1</sup>.

أ. إتاحة فرص وظيفة جديدة في مجالات جديدة مثل إدخال البيانات، و تشغيل و صياغة البنية التحتية لإتصالات السلكية و اللاسلكية، و من أهم المعلومات و حمايتها إلكترونياً.

ب. اللجوء إلى تطبيقات و تقنيات حديثة في التبادل الداخلي للبيانات<sup>2</sup>. في تحقيق الربط الوجودي بين الإدارة الحكومية المركزية أو المحلية و بين القطاع الخاص فقد جعلت ثورة تقنية نظم المعلومات الترابط بين القطاع الخاص و القطاع الحكومي أمراً لا بد منه في سبيل تكامل الأدوار و تحسين الأداء العام و تقديم الخدمات للمواطنين وقطاعات الأعمال بأسلوب عصري.

ت. تتيح الإدارة الإلكترونية تشجيع الإستثمار في مجال تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات من خلال إنشاء و تشغيل صناعات محلية تعمل في هذا المجال، و هذا من شأن أن يساهم في إيجاد الكوادر الوطنية المتخصصة.

ث. دعم جانب الواردات، من خلال تحقيق الشفافية في الحصول على المنتجات من الأسواق العالمية بأقل الأسعار، بعيداً عن الوسطاء و هذا بدوره يساهم في منع الإحتكار و إختيار أفضل العروض من حيث السعر و الجودة.

ج. الكم الهائل من المعلومات الذي تتبعه الإدارة الإلكترونية من عرض لفرص الإستثمار المتاحة داخل الوحدة المحلية على شبكة الأنترنت خاصة في مجال الصناعات الصغيرة و المتوسطة ، و تقديم

<sup>1</sup> حسن محمد الحسين، الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص، ص 66،67.

<sup>2</sup> حمدين محمد العجمي، تطبيقات البرامج الإلكترونية و علاقتها بجودة الخدمة ، الرياض، دار الكتاب الجامعي للنشر و التوزيع 2016، ص، ص ، 80،81. بالتصريف.

معلومات جغرافية عن الوحدات المحلية و أهم مواردها و مناطقها السياحية، و المشاركة في حل المشكلات التي تواجه المجتمع المحلي مثل عرض فرص العمل المتاحة داخل الولايات و البلديات لحل مشكل البطالة، و طرح مجالات التنمية التي يمكن أن يشارك فيها القطاع الخاص و المجتمع المدني و إتاحة الفرصة للهيئات المانحة كالاتحاد الأوروبي للتعرف على حقيقة مشاكل البيئة التي تعاني منها المناطق المحلية، و إتاحة الفرصة للحصول على مساعداتها و التوأمة معها، بما ينعكس الإقتصاد المحلي و يحقق الإستخدام الأمثل للموارد المتاحة<sup>1</sup>.

### ثانيا: أهداف الإدارة الإلكترونية:

للإدارة الإلكترونية أهداف كثيرة تسعى لتحقيقها في إطار تعاملها مع العميل نذكر منها:

1. تقديم أعمال الخدمات و أكثرها كفاءة في التنفيذ مع التحقيق.
2. توسيع مشاركة المواطنين.
3. تثقيف المجتمع.
4. تحديد فرص التعاون المستمر و التنسيق بينهم و بين الهيئات الحكومية.
5. تقديم المشورة للوزارات الحكومية<sup>2</sup>.
6. إدارة و متابعة الإدارات المختلفة للمؤسسة و كأنها وحدة مركزية.
7. تركيز نقطة إتخاذ في نقطة العامل الخاص خاصة بها مع إعطاء دعم أكبر في مراقبتها.
8. تجميع البيانات من مصدرها الأصلية بصورة موحدة.
9. تقليل أوجه العرض في متابعة عمليات الإدارة المختلفة.
10. البريد الإلكتروني بدلا من الصادات و الواردات
11. إكتشاف المشاكل بدلا من المتابعة.
12. التجهيز الناجح للإجتماعات<sup>3</sup>.
13. الفضاء على البيروقراطية بمفهومها الجامد و تسهيل العمل و التخصص به.
14. إلغاء عامل المكان إذ أنها تطمح إلى تحقيق تعيينات الموظفين و التخاطب معهم و إرسال الأوامر و التعليمات و الإشراف على الأداء و إقامة الندوات و المؤتمرات من خلال الشبكة الإلكترونية للإدارة.

<sup>1</sup> محمد بن أعراب ، تجربة الإدارة الإلكترونية بين مقتضيات الشفافية و تجويد الخدمة، و إشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي، مجلة العلوم الإجتماعية 19 ديسمبر 2014، ص،ص،63،62.

<sup>2</sup> السعيد مبروك ابراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء إتجاهات الإدارة الماصرة الجودة الشاملة الهندرة إدارة المعرفة الإدارة الإلكترونية، مصر، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2012، ص،ص،323،324.

<sup>3</sup> محمود حسين الوادي و آخرون، المعرفة و الإدارة الإلكترونية و تطبيقاتها المعاصرة ، عمان، دار الصفاء، 2011، ص291.

15. التأكيد على مبدأ الجودة الشاملة بمفهومها الحديث.
16. محاولة إعادة هيكلة المؤسسات التقليدية الحالية لتحسين الأداء الإداري التقليدي المتمثل في كسب الوقت من التكلفة اللازمة لإنجاز المعاملات وفق تصور مفهوم الإدارة الإلكترونية.
17. إعادة النظر في الموارد البشرية المتاحة و العمل على رفع كفاءتها و مهارتها التكنولوجية لربط الأهداف المنشودة للإدارة الإلكترونية كالأداء و التطبيق.
18. تقديم البنية التحتية لتكنولوجيا المعلومات و الإتصالات، و تحريرها لكي تستجيب لمتطلبات الخدمات اللازمة بالحجم و النوعية لتحقيق خدمات الإدارة الإلكترونية.
19. تقديم الخدمات للمستخدمين بصورة مرضية وفي خلال أربعة و عشرين ساعة في اليوم و طيلة أيام الأسبوع بما في ذلك الإجازة الأسبوعية.
20. إلغاء عامل العلاقة المباشرة بين طرفي المعاملة أو التقليل منه إلى أقصى حد ممكن<sup>1</sup>.
21. تبسيط الإجراءات و تقليل كلفتها و إعطاء خدمة أكثر جودة.
22. إختصار الوقت لتنفيذ و إنجاز المعاملات الإدارية.
23. الدقة و الموضوعية في العمليات المنجزة.
24. التعليم المستمر و بناء المعرفة<sup>2</sup>.
25. إختصار وقت إنجاز المعاملات الإدارية المختلفة.
26. تسهيل إجراءات الإتصال بين دوائر المؤسسة المختلفة و كذلك مع المؤسسات الأخرى داخل و خارج المؤسسة.
27. إن استخدام الإدارة الإلكترونية بشكل صحيح يقلل استخدام الأوراق بشكل ملحوظ، مما يؤثر على عمل المؤسسة كما أن تقليل استخدام الورق سوف يعالج مشكلة تعاني منها أغلب المؤسسات في عملية الحفظ و التوثيق مما يؤدي إلى عدم الحاجة إلى أماكن التخزين حيث يتم الإستفادة منها في أمور أخرى<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> خالد ممدوح ابراهيم، الإدارة الإلكترونية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2010، ص ص 51-52.

<sup>2</sup> السعيد مبروك ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 236.

<sup>3</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، محمد حسين السالمي، نظم دعم القرارات، عمان، وائل للنشر، 2005، ص، ص 37، 38.



## المبحث الثاني: الإدارة الإلكترونية، خصائصها، أنماطها، عناصرها.

للإدارة الإلكترونية عدة خصائص و أنماط و عناصر نذكر منها:

### المطلب الأول: خصائص الإدارة الإلكترونية:

يمكن حصر أهم الخصائص التي تتميز بها الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

1. إستعمال تكنولوجيا المعلومات و شبكة الإتصالات في أداء الأعمال و تقديم الخدمات.
2. تأكيد رفع الكفاءات في الأداء و تحقيق الفاعلية في التعامل.
3. القضاء على البيروقراطية و الهرمية في التنظيم و تبسيط إجراءات العمل ووضوحها و تقليل الإستعمال الورقي<sup>1</sup>.
4. إنحائها الإدارة بلا ورق، أي تعتمد على البريد الإلكتروني و الأرشيف الإلكتروني و الرسائل الصوتية و الأدلة و المفكرات الإلكترونية و نظم المتابعة الإلكترونية.
5. الإدارة بلا مكان تقوم على الاجتماعات و المؤتمرات الإلكترونية و استخدام الهاتف النقال و العمل عن بعد و التعامل مع المؤسسات الافتراضية.
6. الإدارة بلا زمان تعمل على مدار اليوم و الأسبوع و الشهر و السنة و لا تتقيد بالحدود الزمانية.
7. تقوم بالإعتماد على النظم المتطورة و البعد عن التنظيمات الدجتمدة حيث المؤسسات الشبكية الذكية، و التي تقوم على أساس المعلومات و المعرفة.
8. إدارة الملفات و الوثائق بدلا من الحفظ و الكتابة.
9. إستخدام البريد الإلكتروني و الصوتي بدلا من الصادر و الوارد.
10. تتميز بالإبتكارية و العالمية حيث تعتمد على المعرفة كأساس لتنفيذ الأعمال.
11. تحتاج إلى أنظمة إلكترونية مثل أنظمة التحصيل المجمعمة و الخدمة عن بعد و الثراء الإلكتروني والأنظمة المتابعة الفورية، و أنظمة تخطيط الموارد و نقاط البيع الإلكتروني و التجارة الإلكترونية و البنوك الإلكترونية.
12. تهتم بإكتشاف المشاكل بدلا من حلها.
13. التركيز على الإجراءات التنفيذية و الإنجازات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عادل حرحوش المغربي، وآخرون، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية و متطلبات تأسيس عملية، مصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص 11.

<sup>2</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية و تطبيقاتها الوظيفية، مصر، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2013، ص ص 20، 21.

14. الإدارة الإلكترونية دون أوامر روتين تقليدي، و التي تعتمد على الشبكات الحاسوبية و شبكات الإتصالات الاسلكية و التقنيات الذكية في إدارة وضع القرار<sup>1</sup>.
15. لا تقوم الإدارة الإلكترونية على تلك الهياكل التنظيمية، و لا تعرف التسلسل الوظيفي المعمول به في دوائر الإدارة التقليدية، فهي إدارة لا تقوم على ممارسات الأفراد من موظفيها و جهدهم اليدوي في إدارة معاملاتها بقدر ما تقوم على إدارة المعلومات التي تحتفظ بها في دوائرها حسب برامج معينة و من ضمن تلك البرامج ما يتيح الكفاءة في تقديم الخدمات العامة، فالكفاءة تأخذ عدة أشكال منها تخفيض الأخطاء و تحسين الدخل و أيضا تخفيض التكاليف و التقليل من البيروقراطية، من خلال إعادة هندسة الإجراءات، مما يؤدي إلى تقليل الوقت المحدد لتحقيق الأهداف، و إعطاء الفرصة للموظفين للحصول على مهارات جديدة و تطوير أنفسهم.
16. التسويق يشمل التعرف على أفضل الطرق الممكنة للتعامل مع الأفراد و القطاع الخاص، و تنمية الإحساس لدى المواطنين بأهمية تركز إهتمام الحكومة حوله، و بالتالي أهميته كمواطن له حقوق وواجبات.
17. تقديم خدمات جديدة و متطورة: إن تقديم الخدمات بصورة أفضل هي من الدوافع الرئيسية للإدارة الإلكترونية، و تركز على تحسين الخبرات للأفراد في التعامل مع الحكومة عند تقديمهم للطلبات أو الحصول على الخدمات، و يمكن تحسين هذه الخدمات من خلال الكفاءة.
18. اللامركزية: هو هدف تسعى إليه الدواة ذات المساهمة الجغرافية الكبيرة مع وجود تجانس في نوعية الأفراد مع أنه من الصعب على الحكومة الإلكترونية التأثير على المنظمات الكبرى التي إعتمدت على البيروقراطية.
19. السيطرة الإدارية: إن التقنية المستخدمة في مشروع الإدارة الإلكترونية تساعد على مضاعفة الرقابة الإدارية المستمرة و المباشرة و يقع الخلل و تتبع معاملات المواطنين و التقليل من البيروقراطية و يمنع إحتكار الحكومة لصالح فئة معينة.
20. طلب المواطنين: وخاصة لدى جيل الشباب الذي يعود على إستخدام التكنولوجيا الحديثة والتي أصبحت جزءا مهما من روتين حياتهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مزهر شعبان العاني و شوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، الأردن، دار الثقافة، 2014 ، ص187.

<sup>2</sup> مختار حمادة، تأثير الإدارة الإلكترونية على الإدارة المرفق العام و تطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي و الإداري، جامعة الجزائر، يوسف بن خدة، كلية العلوم السياسية و الإعلام، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية، 2007، ص 12.

21. زيادة مساهمة المواطنين: يطالب المدافعون عن الإدارة الإلكترونية بزيادة مساهمة المواطنين في الحكومة حتى تعطيتهم شعورا بالمشاركة في إتخاذ القرار، أما من جانب الحكومة فيمكنها الإتصال مع المناطق النائية و إرسال و إستقبال المعلومات ، و أيضا فتح المجال لعمل لقاءات بين المواطنين من أجل توفير الفرص لأشخاص الذين لديهم نفس الإهتمامات و الأراء و تبعد بينهما المسافات.

22. الشفافية: إن دعم الشفافة المرتبطة بالفساد الحكومي، و يزيد من التعقيدات الإجراءات الروتينية و يجعل من الديمقراطية هدفا مستحيلا، و يزيد من حالات التشاؤم لدى المواطنين و يقلل من المساعدات الخارجية للدول، فالإدارة الإلكترونية تقلل من رشوة و تزيد من الشفافية السياسية و تزيد من ثقة المواطنين بها.

23. التنمية الإقتصادية: لها علاقة مباشرة للشفافية، فالدول التي تتطلع إلى التطوير الإقتصادي و يكون دافع الإتجاه نحو مشروع الإدارة الإلكترونية و خاصة إذا كانت تتطلع إلى جذب الإستثمارات الأجنبية و تحسين صورتها أمام المستثمرين و تحسين البيئة التحتية لتقديم الخدمات، و هذا جانب من جوانب إلتزامها بإجراء تغييرات للدخول إلى إقتصاد المعرفة<sup>1</sup>.

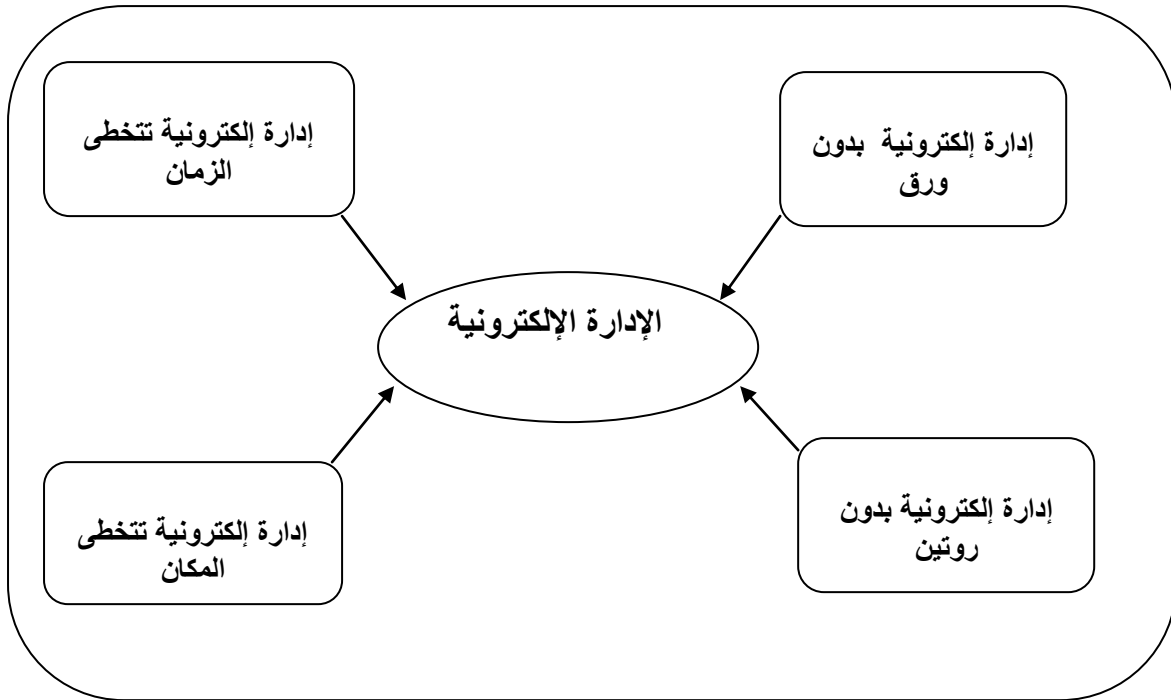
24. لا تحتاج الإدارة الإلكترونية إلى الإنتقال من مكانتها و تكبد مشقة الصفر، خاصة إذا كان هذا الصفر بين الدول فبإمكان تلك الجهات الإلتقاء إلكترونيا و عقد لقاءاتها و محاضراتها و مؤتمراتها عبر قاعات الفيديو الإلكتروني، فيكون تبادل الخبرات و اللقاءات و الإحتكاك بين جهات العمل المختلفة حافزا للتطور و التنمية، الأمر الذي يهدر كثيرا من موازنات الإدارة التقليدية، و أصبح متاحا في ظل الإدارة الإلكترونية بتكلفة لا تذكر.

25. الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية و بفعل إمكانياتها للإستجابة السريعة للأحداث و التجاوب معها متعددين بذلك حدود الزمان و المكان و صعوبة الإتصال، مما يعين الإدارة على تقديم كثير من الخدمات التي لم تكن متاحة بفعل تلك العوائق في ظل الإدارة التقليدية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مختار حمادة، مرجع سبق ذكره، ص13.

<sup>2</sup> حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية ، مرجع سبق ذكره، ص ص 76،78.

الشكل (01-02): خصائص الإدارة الإلكترونية.



المصدر: حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية، المفاهيم ، الخصائص المتطلبات، الأردن ، مؤسسة الوراق للنشر، ص 76.

### المطلب الثاني: أنماط الإدارة الإلكترونية:

تأخذ الإدارة الإلكترونية أنماط مختلفة وأشكالا متعددة ، تتفق مع طبيعة العمل لدى المنشأة بما يحقق أهدافها و من تلك الأنماط مايلي:

#### أولا: التجارة الإلكترونية:

1. التجارة الإلكترونية عملية بيع و شراء أو تبادل المنتجات و الخدمات و المعلومات من خلال شبكات عديدة من ضمنها الأنترنت.
2. وسيلة من أجل إيصال المعلومات و الخدمات أو المنتجات عبر خطوط الهاتف أو شبكة الكمبيوتر أو عبر أي وسيلة تقنية.
3. تبادل المعلومات و تقديم الخدمات عبر شبكة الأنترنت لتحقيق التنمية الإقتصادية بصورة سريعة و دقيقة مع تفعيل البطاقات الشبكية و يمكن تحديد مفهوم التجارة الإلكترونية على أنها أداء الأنشطة

التجارية باستخدام الوسائل و الأساليب الإلكترونية عن طريق الشبكة الدولية<sup>1</sup>. ويمكن أن يتحقق الدفع من خلال البطاقة البنكية و تعد التجارة الإلكترونية أول تطبيق للإدارة الإلكترونية<sup>2</sup>.

**ثانيا: الصحة الإلكترونية:** تقوم الصحة الإلكترونية بتوفير الإستثمارات و الخدمات و المعلومات الطبية إلى المرضى عبر وسائل إلكترونية فالمرضى يستطيع متابعة نتائج الفحوصات الطبية و التحليل المخبرية و المعلومات و الخدمات عبر الشبكة المحلية للمستشفى أو عبر شبكة الأنترنت<sup>3</sup>.

**ثالثا: الحكومة الإلكترونية:** تعد احكومة الإلكترونية من أحد أنماط الإدارة و يقصد بها إدارة الشؤون العامة، بواسطة وسائل إلكترونية لتحقيق أهداف إجتماعية ، إقتصادية، سياسية و التخلص إلى الأعمال الروتينية و المركزية بشفافية عالية و يمكن أن يشمل ذلك في إنجاز الخدمات الحكومية بين الجهات المختلفة<sup>4</sup>،

**رابعا: التعليم الإلكتروني:** في التعليم الإلكتروني يمكن إجراء المحاضرات الدراسية و الإختبارات التحريرية و مناقشة الرسائل العلمية عبر الشبكات المحلية المنشأة، أو عبر شبكة الأنترنت كمت يمكن الإستفادة من الدروس المجانية المنتشرة عبر شبكة الأنترنت<sup>5</sup>.

**خامسا: النشر الإلكتروني:** من خلال النشر الإلكتروني يمكن متابعة الأخبار العاجلة و النشرات الإقتصادية و الإجتماعية و الإطلاع على آخر المؤلفات، و الإستفادة من محركات البحث المتنوعة و تحقيق سرعة الحصول على المعلومات من مصادرها الأساسية<sup>6</sup>.

### المطلب الثالث: عناصر الإدارة الإلكترونية

للإدارة الإلكترونية عناصر عديدة نذكر منها:

العمل بالإدارة الإلكترونية يعني تخطيط و تنفيذ التحول الإلكتروني من النموذج التقليدي القائم لأعمال في المنظمة إلى النموذج جديد لأعمال يستند إلى موارد النترنت و المعرفة، حيث يتطلب العمل بالإدارة الإلكترونية إجراء تغيير إستراتيجي في مكونات أنشطة أعمال المنظمة، النجاح في التحول الإلكتروني هو يحكم طبيعتها مسارا يصعب إجتيازه من دون إتخاذ القرارات الإستراتيجية صعبة و غير مألوفة و بخاصة في التغيير الجوهرى الشامل الذي يجب أن يحصل في المنظمة لضمان هذا النجاح، هذا

<sup>1</sup> عمر أحمد أبو هاشم و آخرون، الإدارة الإلكترونية، مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة، عمان دار المناهج للنشر و التوزيع، 2013، ص 65-66.

<sup>2</sup> محمد عبد الحسين الطائي، التجارة الإلكترونية، مستقبل لإعداد الأجيال القادمة، عمان، دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2010، ص16.

<sup>3</sup> خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، الإسكندري، الدار الجامعية، 2010، ص، ص 52، 51.

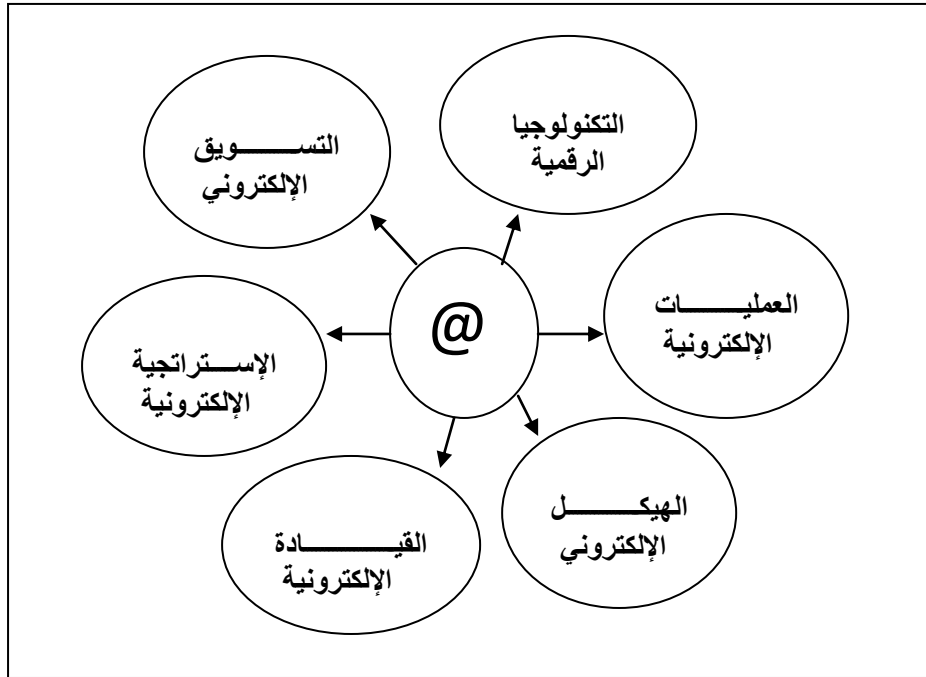
<sup>4</sup> محمد سمير محمد، الإدارة الإلكترونية، عمان، دار الميسرة، ص 69.

<sup>5</sup> سعد غالب التكريتي و بشير العملاق، الأعمال الإلكترونية، عمان، دار المناهج ، 2002، ص111.

<sup>6</sup> بشير عباس العلائق، دور القوى التحويلية لتقنيات المعلومات و الإتصالات في إنتشار و تفعيل التعليم الإلكتروني، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص و التحديات، قطر، يومي 06 و 08 أكتوبر 2003، ص31.

التغيير يبدأ بكسر قواعد العمل التقليدي و يتجاوز المبادئ القديمة التي هيمنت على نظرية الإدارة و التنظيم طيلة عقود عديدة من الزمن و في غضون ذلك يجب إدراك المبادئ الجديدة و قواعد العمل المنبثق عن نموذج الأعمال الإلكترونية و فهم متطلبات العمل الإلكتروني من قبل الإدارة و العاملين.<sup>1</sup> إن عملية التحول تتطلب توفير توليفة متكاملة من العناصر الجوهرية التي تتبادل التأثير و الوظائف و الأدوار في سياق تطور عملية التحول الإلكتروني للمنظمة، و هذه العناصر و الشروط الأساسية لنجاح تطبيق نظم الإدارة الإلكترونية تظهر في الشكل التالي:

الشكل (01-03): المتطلبات الستة للإدارة الإلكترونية.



المصدر: ياسين سعد، الإدارة الإلكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2005، ص 233.

ستعرض فيها مايلي: شرح مختصر لهذه المتطلبات الستة الجوهرية اللازمة لتحول الإدارة الإلكترونية.

أولاً: التكنولوجيا الإلكترونية: ترتبط الإدارة الإلكترونية و أنشطة الأعمال الإلكترونية بجميع أنماط التكنولوجيا الرقمية من وسائط و شبكات و أدوات، و هذه التكنولوجيا الرقمية تتطور بسرعة عالية و تتنوع أنماطها و أجيالها باستمرار، مما يضع خيارات دائمة و مفتوحة أمام الإدارة و هي في مدد بناء الأعمال الإلكترونية.

<sup>1</sup> ياسين سعد، الإدارة الإلكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2005، ص 233.

**ثانيا: العمليات الإلكترونية:** تنشأ العمليات الإلكترونية من تحويل الإرتباطات المادية و المهام الجزئية المجمعة في البنية العملية العادية إلى سلسلة قيمة من الأنشطة الرقمية المصممة على أساس تدفق جديد للمعلومات و العمليات من خلال إستخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات وتقنيات شبكات الأنترنت (Extranet ,intranet, internet)

**ثالثا: الإستراتيجية الإلكترونية:** تغطي الإستراتيجية الإلكترونية أنشطة التحليل الإستراتيجي لبيئة الأعمال والتصميم و الإختيار الإستراتيجي و تطبيق إستراتيجية الأعمال الإلكترونية.

بالإضافة إلى ذلك تحدد الإستراتيجية الإلكترونية أفضل الخيارات التكنولوجية للمنظمة<sup>1</sup>. تتضمن الإستراتيجية تحديد مصادر التميز عن المنافسين المرتبطة بخيارات مختلفة تبين على أساسها سلاسل القيمة، و من بين هذه الخيارات تطبيق إستراتيجية إستبدال جميع قنوات توزيع الخدمات التقليدية مثلا بخدمات إلكترونية كاملة، أو إستراتيجية الإستكمال و بناء قنوات خدمة إلكترونية عبر الوسائل الإلكترونية إلى غير ذلك من أسباب اختيار إستراتيجية الجمع مابين الأعمال التقليدية و الإلكترونية في آن واحد.

بالإضافة إلى ذلك تحدد الإستراتيجية الإلكترونية أفضل الخيارات التكنولوجية للمنظمة مثل خيار بناء مواقع على شبكة المعلومات العالمية (web sites) يجب تحديد مستوى إستخدام تكنولوجيا البيع الفوري (online sales) التفاعلي للمبيعات (Interactive sales support) الزبائن بصورة إلكترونية كاملة (Electronique customs Relationship Management) أو خيارات استخدام تكنولوجيا الشبكة للإنتاج و توزيع منتجات و خدمات رقمية جديدة موجهة للزبون العادي و الزبون الرقمي e-customs للمنظمة.

**رابعا: التسويق الإلكتروني:** يركز على التوجه نحو الزبون (Customer cestric) و التحليل العميق لإحتياجات الزبائن التي يتم تحديدها من خلال العلاقات الإلكترونية و التقليدية للمنظمة مع زبائنها في الأسواق المستهدفة، تساعد بيئة الأنترنت على التفاعل مباشرة مع الزبائن و يمكن الإستثمار لتلبية إحتياجاتهم في الوقت الحقيقي، كما تدفع بإتجاه الإنتقال الواعي من التسويق الموجه للجمهور الواسع للمنتجات و الخدمات القياسية و يتطلب التسويق الإلكتروني بناء و تطوير نظم للشراء و البيع الإلكتروني، تحدد أنواع المنتجات التي يمكن نقلها و توزيعها من خلال موقع المنظمة على شبكة الويب و تطبيق نظم فعالة للحماية السرية للبيانات و المعلومات.

<sup>1</sup> ياسين سعد، الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص235.

**خامسا: الهيكل الإلكتروني:** لا تستطيع الإدارة الإلكترونية العمل في هيكل تنظيمي هرمي متعدد المستويات و المهام المستقلة عن بعضها أو حتى المترابطة في تكوين آلي عمودي لإتصالات مغلقة و ذي بعد واحد. لكل إدارة بناياتها و أدواتها ووسائلها المناسبة في العمل و إنجاز الأهداف المنشودة، فالإدارة الإلكترونية تتطلب وجود معلومات متطورة و ثقافة تنظيمية تتمحور حول قيمة الابتكار و المبادرة و الريادة في الأداء و إنجاز الأعمال بكفاءة و فعالية.

**سادسا: القيادة الإلكترونية:** تطوير القيادة الإدارية، تتعامل بكفاءة و فعالية مع تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات و يعتبر أحدهم أهم المسائل المهمة التي إنبثقت حديثا في حقل إدارة المعرفة و الإدارة الإلكترونية. إن وجود القيادة الإلكترونية هو شرط لنجاح المنظمات الإلكترونية أو المنظمات المستندة إلى المعرفة و المندمجة في أنشطة الأعمال الإلكترونية حيث أن وجود هذه القيادة يعني أيضا وجود القائد المستمع، القائد المعلم و القائد المتصل.

و يمكن من خلال القيادة الإلكترونية إستثمار الأصول الإنسانية الثمينة الحفيفة للمنظمة، و بصورة خاصة رأس المال الفكري و الإنساني و إدارتها لتحقيق الميزة التنافسية، إن القيادة الإدارية الإلكترونية تمثل الكفاءات الجوهرية القادرة على الابتكار و التحديث، إعادة هندسة الثقافة التنظيمية، مع المعرفة و إدارة عملية التعلم التنظيمي للمنظمة ساعية للتعلم بصفة مستمرة و مؤكدة.

هذه المتطلبات الجوهرية الستة لعمل الإدارة الإلكترونية و لتطبيق برامجها و مشروعاتها تقود إلى استنتاج أساسي و هو أن التغيير الذي يرافق تطبيق الإدارة الإلكترونية هو تغيير حقيقي و جذري حتى لو أخذ كفايته من الوقت و التطوير المطرد، مما يعني أن هدف الوصول إلى توفير هذه المتطلبات لا يمكن أن يتدفق إلا من خلال برنامج إستراتيجي متكامل و شامل لإعادة هندسة عملية و أعمال المنظمة.



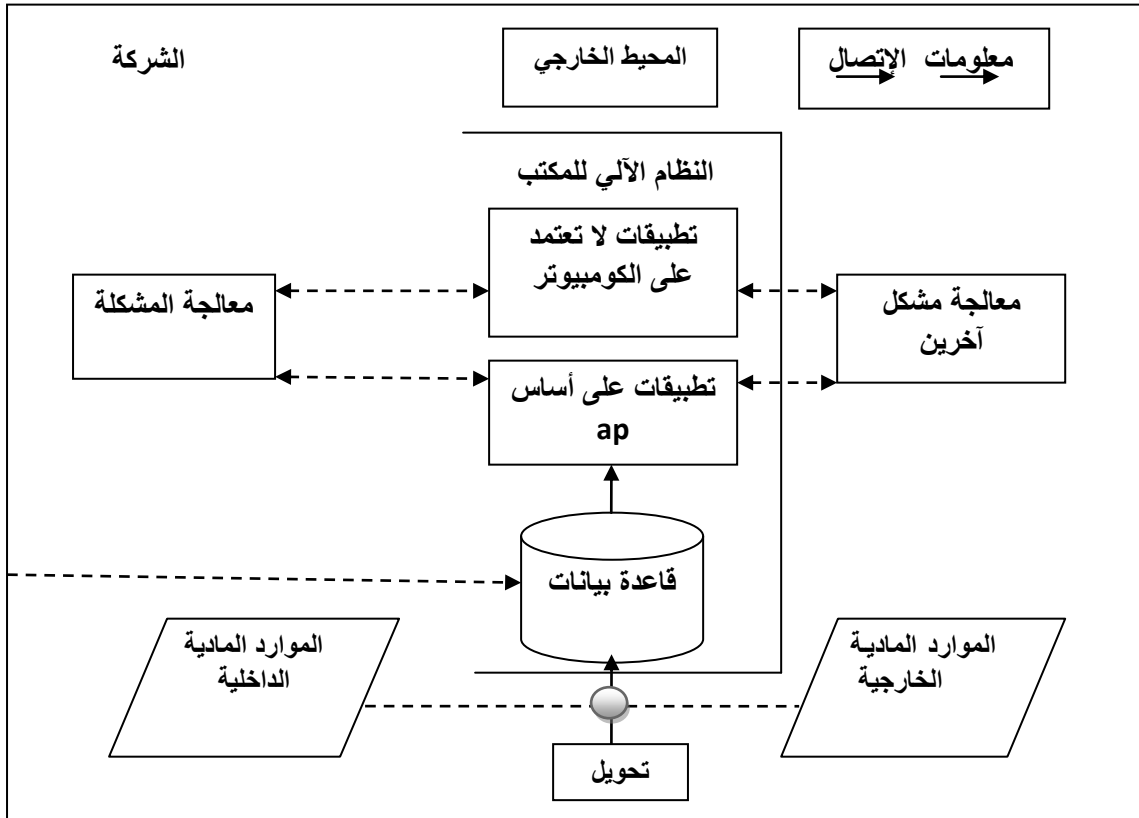
## المبحث الثالث: الإدارة التقليدية و الإدارة الإلكترونية

سوف يتم توضيح أهم أسباب التحول، و خطوات و مكونات الإدارة الإلكترونية.

**المطلب الأول: أسباب التحول إلى الإدارة الإلكترونية:** يتمثل نموذج الإدارة الإلكترونية فيما يلي:

**نموذج الإدارة الإلكترونية:** لنكون على معرفة كاملة لوظائف الإدارة الإلكترونية لابد من الإطلاع على النموذج المستخدم حالياً للإدارة الإلكترونية حيث نتوصل عند الإطلاع على هذا النموذج بأن هذه للإدارة تعتمد على أحداث تكنولوجيا هذا القرن و لا يمكن أن تكون هناك إدارة إلكترونية ناجحة بدون الإعتماد على هذه التكنولوجيا و هذا النموذج موضح في الشكل التالي<sup>1</sup>:

الشكل (01-04): نموذج الإدارة الإلكترونية.



المصدر: السالمي علاء، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص35.

ومن خلال هذا النموذج، نستنتج مايلي:

1. إن هذا النموذج يعتمد على المعلومات و الإتصالات.

<sup>1</sup> السالمي علاء، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص35.

2. يتكون نظام الإدارة الإلكترونية من:

- أ. تطبيقات الإدارة الإلكترونية التي لا تعتمد على الحاسوب.
- ب. تطبيقات الإدارة الإلكترونية التي تعتمد على الحاسوب.
- ت. قاعدة البيانات.

3. مدخلات النظام هي:

- أ. موارد مادية داخلية.
- ب. المعالجات.
- ت. الموارد المادية الخارجية.
- ث. معلومات من البيئة الخارجية.

4. يستفاد من هذا النموذج في إعطاء صورة عن الإدارة الإلكترونية و كيف تقدم البيانات و المعلومات من أجل إنجاز الأعمال المختلفة، و كما أن الإدارة هي فن إنجاز المهام من خلال القوى البشرية العاملة في المنظمة بهدف الوصول إلى الأهداف المطلوبة من قبل المنظمة من خلال الوظائف الأساسية التي تشمل التخطيط، التنظيم، السيطرة، إتخاذ القرارات و الرقابة<sup>1</sup>.

فإن الإدارة الإلكترونية لا تخرج عن هذا التعريف و لها نفس الوظائف المذكورة، إن الإدارة الإلكترونية ( e-Management) هي نمط جديد من الإدارة و تترك أثارها الواسعة على الشركات و مجالات عملها و على الإدارة و إستراتيجيتها ووظائفها، و هذه التأثيرات لا تعود فقط إلى البعد التكنولوجي، إنما أيضا إلى البعد الإداري المتمثل بتطور المفاهيم الإدارية التي أصبحت تعمل على تحقيق المزيد من المرونة الإدارية في التفويض و التمكين الإداري. و بالتالي فإن الإدارة ووظائفها رغم تأثيرها العميق و إعادة النظر في أبعادها و مضامينها حتى قبل الثورة الرقمية تظل القلب النابض للشركات و إن تخطيط و تنظيم و قيادة الأعمال الإلكترونية و الرقابة عليها تظل هي وظائف الإدارة الإلكترونية<sup>2</sup>.

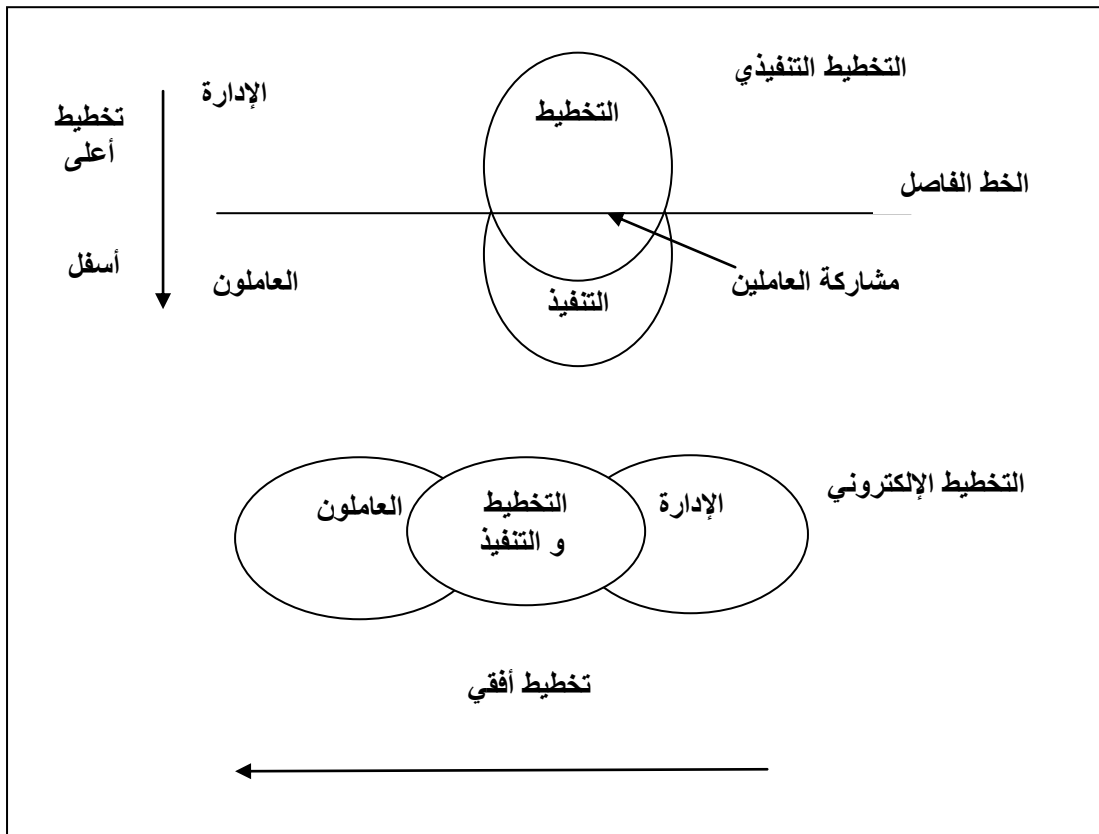
**أولاً: التخطيط الإلكتروني:** يعرف التخطيط بمفهومه التقليدي بأنه الوظيفة الإدارية التي تحدد أهداف المنشأة العامة و الأهداف التفصيلية للإدارة ثم إيجاد الوسائل المناسبة لتحقيقها، بينما التخطيط الإلكتروني فهو عملية ديناميكية في إتجاه الأهداف الواسعة و المرنة الآتية و قصيرة الأمد، و قابلة للتجديد و التطوير المستمر خلافاً للتخطيط التقليدي الذي يحدد الأهداف من أجل تنفيذها في السنة القادمة و عادة ما يكون تغيير الأهداف يؤثر سلباً على كفاءة التخطيط، إن المعلومات الرقمية دائمة

<sup>1</sup> عليان، ربحي مصطفى، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008م، ص13.

<sup>2</sup> نجم، نجم عبود، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص236.

التدفق و الإستمرارية على كل شئ في المؤسسة بما فيها التخطيط، مما يحولها من التخطيط الزمني المنقطع إلى التخطيط المستمر، و نلاحظ أن فكرة تقسيم العمل الإداري التقليدي بين إدارة تخطط و عمال ينفذون، قد تم تجاوزها تماما في ظل الإدارة الإلكترونية، فجميع العاملين عند الخط الأمامي عند سطح المكتب و كلهم يمكن أن يساهموا في التخطيط الإلكتروني مع كل فكرة و التبرع في كل موقع و في كل وقت لكي تتحول إلى فرصة عمل. و الشكل التالي يوضح جانبا من هذه المقارنة فيما يتعلق بالتخطيط الإداري التقليدي و التخطيط الإلكتروني.

الشكل(01-05): المقارنة بين التخطيط التقليدي و الإلكتروني.



المصدر: نجم نجم عبود، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص 236.

و في التخطيط التقليدي، كانت توضع الخطط سواء طويلة أو متوسطة أو قصيرة المدى من أجل بقاء و نمو الشركة، و من ثم تحدد الوسائل و تخصص الموارد من أجل تنفيذ تلك الخطة و كان هذا أساسيا في مجال التخطيط.

و لكن مع ظهور الأنترنت و الأعمال الإلكترونية فإن كلها قد تغير، وأشكال هذا التغيير ممثلة في النقاط التالية:

**1. الحاجة إلى التخطيط:** في زمن و بيئة الأنترنت يمكن أن يثار التساؤل إن كان هناك حاجة فعلية للتخطيط و حيث الشركات تعمل في الزمن الحقيقي و بالسرعة الفائقة و ضمن بيئة سريعة التغيير بشكل لم يسبق له مثيل. في مثل هذه الظروف التي تتغير في كل فصل أو شهر إن لم يتم التغيير بالأسبوع و اليوم، على الأرجح ستكون الخطة التقليدية بلا جدوى أو سيكون من الضروري إعادة كتابتها مرة تلو الأخرى مما يجعل الخطة الجديدة في كل مرة أبعد من سابقتها عن الخطة الأصلية.

**2. أفق التخطيط:** إن الخطة طويلة و متوسطة الأمد قد تكون في الشركات التي تعمل في زمن الأنترنت و بيئتها هي الأقرب إلى التراث الإداري و من تقاليد الإدارة القديمة، أو هي في أحسن الأحوال لا تزيد عن عبارة أو مبدأ التأشير أو التوجيهي العام قليل الكلمات عام المقاصد يتسم بالمرونة العالية التي تغطي نطاقا واسعا من الخيارات و السيناريوهات المحتملة و الغير محتملة.

**3. قيود التخطيط في الممارسة:** مع أن التخطيط في الشركات المادية التقليدية لها مزايا كثيرة في التهيئة المسبقة لما تريد أن تكون عليها الشركة و التحديد المتأني للقدرات الجوهرية للشركة من أجل تحقيق ميزة تنافسية في السوق و التخصيص المدروس للموارد. في المقابل كان للتخطيط أوجه نقد عديدة في الممارسة منها أن التخطيط يسبب التقييد و عدم الإستجابة للتغيرات في البيئة، و تركيز على منافسة اليوم و ليس البقاء في الغد بينما نجد أن التخطيط الإلكتروني يتميز بالمرونة و الإستجابة للتغيرات السريعة في البيئة و إنتقال وظيفة التخطيط من المستويات الإدارية العليا إلى المستويات الدنيا بالإضافة إلى مشاركة الزبائن في تخطيط ووضع الأهداف في ظل منافسة مواقع الويب و يوضح الجدول التالي الفرق بين التخطيط التقليدي و التخطيط الإلكتروني من حيث الأهداف و الأفق الزمني و المشاركة في وضع الخطة.

**الجدول (01-03):** المقارنة بين التخطيط التقليدي و التخطيط الإلكتروني.

التخطيط التقليدي	التخطيط الإلكتروني
خطط متعددة الإستجابة للظروف المختلفة.	خطة واحدة توجه أعمال و إتجاه الشركة.
خطة قواعد بسيطة أو مبدأ عام واحد يرشد الإتجاه و لا يقيد.	خطة طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأمد.
الخطة مرنة جدا من أجل الإلتزام بالإستجابة الديناميكية للتغيرات.	الإلتزام بالخطة ضروري لجميع المستويات لفرض التسبيق ووحدة الإتجاه.
الخطة تركز على الأسواق المتغيرة و الزبائن و	الخطة تركز على قدرات الشركة.

حاجاتهم الآنية و المحتملة.	
المخاطرة تأتي من عدم الإلتزام بتنفيذ الخطة.	المخاطرة تأتي من عدم القدرة على العمل خارج الخطة.
الإبتكار ضروري من أجل وضع الخطة الأفضل.	الإبتكار ضروري عند التنفيذ لإستجابة الظروف المتغيرة.
المديرون هم المخططون و العاملون هم المنفذون.	المخططون هم المبادرون من المديرين و العاملين(مدخل الجميع- في كل الإتجاهات الشبكية)
الأهداف محددة وواضحة، و قابلة للقياس.	الأهداف عامة، غامضة، و احتمالية بدرجة عالية.
الوسائل محددة بدقة لضمان النجاح.	الوسائل مفتوحة حسب الفرصة في السوق و حسب الزبائن.
معايير السلطة أداة رئيسية في ترشيد الأداء و تعزيزه.	الثقة هي الأداة الرئيسية في ماهو مطلوب إنجازه من أجل الشركة.

المصدر: نجم، نجم عبود، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004، ص 243.

**ثانيا: التنظيم الإلكتروني:** هو الأكثر إرتباطا بالمكان من حيث الهيكل التنظيمي و سلسلة الأوامر عبر المستويات التنظيمية و الرسمية التي تكون أكثر كثافة ووظيفية داخل الشركة و أكثر كثافة ووظيفية خارج الشركة و يعرف التنظيم التقليدي بأنه عملية فنية التي يتم من خلالها ترجمة الخطط إلى نظم تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، و مكونات التنظيم تتكون من الهيكل التنظيمي، و التقسيم الإداري، نطاق إشراف الامركزية، السلطة و التفويض، و لكن في ظل البيئة المتغيرة السريعة التي تشهدها اليوم تعتبر مكونات التنظيم من القيود التي تؤدي إلى عرقلة تطور المنظمات، فبالرغم من التغيرات التي شهدتها التنظيمات الحديثة من التخلي عن الهرمية، و زيادة التفويض توجه إلى الهيكليات المسطحة و الشبكية، تقليص حجم المؤسسات نتيجة للتطور التكنولوجي و تغيير المفاهيم الإدارية و العولمة و غيرها من العوامل إلا أن هذا ليس كافيا للتحويل إلى الإدارة الإلكترونية.

إن التنظيم الإلكتروني (e-organising) هو الإطار الفضفاض لتوزيع الواسع للسلطة و المهام و العلاقات الشبكية الأفقية التي تحقق التنسيق الآني و في كل مكان من أجل إنجاز الأهداف

المشاركة لأطراف التنظيم. و يمكن أن نحدد التغيرات العميقة التي تترافق مع إعادة التنظيم للمنظمات في ظل الأنترنت و مع التنظيم الإلكتروني كما يلي:

1. الأنترنت بمكوناته و خصائصه الأساسية أصبح يقدم وفرة غزيرة بالمعلومات للمنظمات بدلا من الندرة الكبيرة في المعلومات في المنظمات التقليدية، و لعل هذا ما أصبح يتجاوز قواعد البيانات إلى مستودع البيانات.

2. إن الأنترنت يوفر إمكانية عظيمة للإتصالات الشبكية و تبادل المعلومات الإلكترونية في كل مكان، هذا ما يجعل المنظمة في حالة تشارك و تفاعل غير مسبوق بكل الأطراف ذوي العلاقة.

3. الأنترنت يعمل بالنقرات التي تنتقل بسرعة إنتقال التيار الكهربائي و عبر الأقمار الصناعية فيما يقرب من سرعة الضوء، و هذه السرعة أصبحت سمة الأعمال الإلكترونية ليست فقط في عمل السفقات و إنما أيضا في العمل التنظيمي كله المرتبط بالأعمال و السفقات.

4. الأنترنت هو تكنولوجيا الأكثر عمولة من كل تكنولوجيا أخرى، و هذا ما يعطي المنافسة بعدا عالميا غير مسبوق.

5. أوجه الأنترنت مجالا غير منظور فهو فضاء الأعمال (Business space) الذي يوجد على نحو مناظر و موازي لكل قطاعات الأعمال المادية.

6. يعتمد الأنترنت على التنظيم الشبكي الإلكتروني، و هو الشكل الأساسي السائد الذي يتلائم مع التشبيك الواسع و تبادل البيانات، و يتميز بالمرونة و العمل في الوقت الحقيقي.

7. يساعد الأنترنت على التخلص من قيود التنظيم، مثل هرمية الإتصالات و سلسلة الأوامر، حيث أصبح بإمكان الجميع الإتصال و تبادل المعلومات و بسهولة فائقة.

**ثالثا: القيادة الإلكترونية:** القيادة الإلكترونية بمفهومها التقليدي هي القدرة على إقناع الآخرين في التوجه نحو تحقيق الأهداف و هي التي تجمع المجموعات البشرية و تحفزها للعمل و تعود أهمية القيادة إلى اعتمادها على العنصر البشري الذي يحتل درجة عالية من الأهمية بين عوامل الإنتاج المختلفة التي تندمج معها من أجل تحقيق أهداف المشروع، حيث واجهت القيادة في السابق تحديات أساسين هما: المهام و العاملون و كان هذان التحديان يتقاسمان إهتمام الإدارة بوقتها مما أدى إلى ظهور مدخلين، المدخل المرتكز على المهام، و هو المدخل الصلب للقيادة القائمة على قوة التنظيم و المدخل المرتكز على العاملين، و هو المدخل المرن القائم على قوة الشخصية و قوة العلاقة بين القائد و المرؤوسين، و قبول المرؤوسين لقائدهم و تأثير فيهم.

في عصر الأنترنت و تكنولوجيا المعلومات، لابد أن يؤثر ذلك على إدارة المنظمة و طبيعة علاقاتها مع البيئة الداخلية و الخارجية، و تغيير نمط القيادة التقليدية الإلكترونية و يظهر ذلك في القيادة ذات الحس التكنولوجي و وجود قائد قادر على تحسس أبعاد هذا التطور و العمل على توظيف مزاياه لتكون من الميزة التنافسية للمنظمة. و يوشح الجدول التالي الفرق بين القائد التقليدي و القائد الإلكتروني.

الجدول(01-04): المقارنة بين القائد التقليدي و القائد الإلكتروني.

القائد التقليدي	القائد الإلكتروني
شجاع ، متيقظ.	مباشر، مرتاب.
ودي، سريع الحركة.	صريح بقوة، سريع الحركة.
سبه متعلم بتكنولوجيا المعلومات، واضح التركيز.	متعلم بتكنولوجيا المعلومات على الأقل، كثير التركيز.
يكره الغموض.	يحب الغموض.
يعاني من قلق تحدي التكنولوجيا.	يعاني من قلق الفصل بين المجالات.
نموذج في الحكم الذاتي العمر 57.	نموذج في الحكم الجديد العمر 38.

المصدر: نجم نجم عبود، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ للنشر، الرياض السعودية، 2004، ص266.  
**رابعاً: الرقابة الإلكترونية:** تعرف الرقابة بشكلها التقليدي بأنها متابعة العمل و قياس الأداء و الإنجاز الفعلي لها و مقارنتها بما هو مخطط بإستخدام معايير رقابية، بحيث تحدد الإنجازات الإيجابية التي يجب تدعيمها و الإنحرافات السلبية التي يجب معالجتها و تلاقيها مستقبلاً. و بالتالي تحقيق الأهداف المطلوبة<sup>1</sup>.

و يهدف نظام الرقابة إلى عدم مواجهة أي مفاجآت غير صارة في المستقبل، و بحيث يكون المدير وضع خطط على إستعداد للإستجابة لأي متغير في الوقت المناسب، و من أبرز الخصائص التي إتسمت بها الرقابة التقليدية هي أنها رقابة موجهة للماضي، و هذا ما يظهر واضحاً في كون الرقابة هي المرحلة التي تأتي بعد التخطيط و التنفيذ و يتم تصحيح لأي إنحرافات بينما هو مخطط و ما هو فعلي بعد أن يتم إنجاز ما هو فعلي ليس هذا و حسب بل إن الرقابة التقليدية لا يكون ممكناً إنجازها فور إنجاز القيام بما هو فعلي، و ذلك بأن الرقابة بالعادة تتم بشكل دوري لأن الرقابة التقليدية تعتمد على

<sup>1</sup> محمد، موفق حديد، إدارة الأعمال الحكومية، دار المناهج، عمان، الأردن، 2002م، ص 343.

نظام التقارير القائم على مجمع البيانات و المعلومات من جهات متعددة و من ثم جدولتها و تحليلها و كتابة التقرير النهائي الذي يرفع للمدير الأعلى، و كل هذا يجعل تاريخ التقرير الذي يقدم فيها متأخرا كثيرا عن التاريخ الذي يتحدث عنها مضمون التقرير، و هذه الفجوة الزمنية هي واحدة من مشكلات الرقابة التقليدية.

أما الرقابة الإلكترونية فإنها أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولا بأول و بالوقت الحقيقي فالمعلومات التي تسجل فور التنفيذ تكون لدى المدير في نفس الوقت مما يمكنها من معرفة التغيرات قبل أو عند التنفيذ و الإطلاع، و بالتالي على إتجاهات النشاط خارج السيطرة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في نفس الوقت إلى المسؤولين عن التنفيذ و بالتالي إلغاء الفجوة الزمانية و تحقيق الرقابة المستمرة<sup>1</sup>، و مما يزيد من قدرة الرقابة هو توفير خدمات و أدوات التعقبى سواءا للتوريد أو الطلبات مما يجعل العمل الفوري مع كل الأطراف ذات العلاقة بالرقابة ممكنة للإنجاز بكفاءة مما لا شك فيه أن الرقابة الإلكترونية تحقق إستخداما فعالا للأنظمة و الشبكات المعلومات القائمة على الأنترنت لكل ما يعنيه من فحص و تدقيق و متابعة آنية و شاملة و بتكلفة، و هذا ما يمكن أن يحقق لها مزايا كثيرة يمكن تحديدها بالنقاط التالية:

1. الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية في الرقابة، بسبب الرقابة المستمرة بدلا من الدورية.
2. تخفيض العلاقات القائمة على الثقة، و هذا مما يقلل من الجهد الإداري في الرقابة.
3. توسيع الرقابة إلى عملية شراء الموردين و الشركات المشتركة في شبكة الأعمال الخارجية.
4. تقليص أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج.

5. تساعد على إنخراط الجميع في معرفة ماذا يوجد في الشركة إلى حد كبير فهي نمط الرقابة الذي يمكن وصفها بنمط ( الكل يعرف ماذا هناك) و مقابل ذلك قد تواجه الرقابة الإلكترونية مثل:<sup>2</sup>

أ. إفتقارها أحيانا إلى التفعيل الإنساني الذي هو أساس في كل تطور حقيقي في الشركة سواءا تطوير للعاملين أو الأنظمة و المعايير و غيرها.

ب. يقترن لدى البعض بأن الإدارة تراقب نشاطاتهم أولا بأول من دون علمهم.

ت. مشكلات الأمن: حيث أن الرقابة الإلكترونية تجعل الشركة و معلوماتها معرضة عموما للاختراق.

ث. إن توسيع الرقابة الى الشركاء هو الآخر يحمل آثاره السلبية في إمكانية التسلسل إلى قواعد بياناتها.

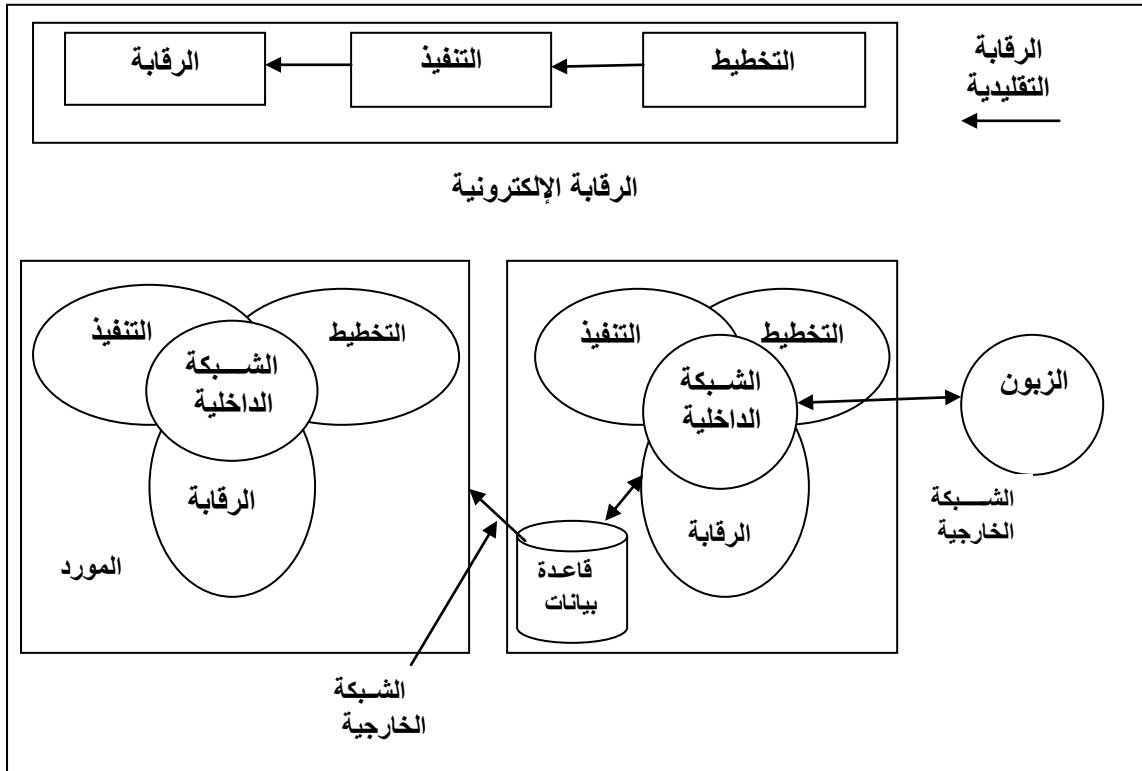
<sup>1</sup> نجم نجم عبود، الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 272.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 278.



ج. مخاطرة الاعتماد الزائد على الأنترنت، فالبعض قد يعتقد أنها إذ حصل على برمجية قياسية لتشبيك أعمال الشركة و الرقابة الإلكترونية عليها سيكون هذا كافيا و لكن هذا ليس صحيحا لأن المضمون الرقابي يظل عملا إداريا ذكيا في إعادة تقييم ما يجب الرقابة عليها و المعايير المعتمدة في الرقابة، بل و في ربط ذلك بالظروف الخارجية التي تتطلب جهدا رقائيا مكملا بالنظر للتأثر على الجهد الكلي للرقابة و نتائجها و يوضح الشكل التالي الفرق بين الرقابة التقليدية و الرقابة الإلكترونية و التأثيرات المختلفة للرقابة الإلكترونية.

الشكل (01-06): الرقابة التقليدية و الرقابة الإلكترونية.



المصدر: نجم، نجم عبود، الإدارة الإلكترونية، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية ، 2004، ص275.

### المطلب الثاني: خطوات الانتقال السليم من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية.

للإدارة الإلكترونية خطوات عديدة نذكر منها:

1. إعداد الدراسة الأولية: و لإعداد هذه الدراسة لابد من تشكيل فريق عمل يضم العمل بعضويته متخصصين في الإدارة و المعلوماتية لغرض معرفة واقع حال الإدارة من التقنيات المعلومات و تحديد البدائل المختلفة، و جعل الإدارة العليا على دراية بكل النواحي المالية و الفنية و البشرية حيث يصل الفريق إلى واحد من القرارات التالية:

- أ. تحتاج الإدارة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ب. وجود تكنولوجيا معلومات سابقة و لكن تحتاج إلى تطوير.
- ت. ينسجم مع آخر التطورات الحديثة وإستخدام تكنولوجيا المعلومات متطورة لغرض تطبيق الإدارة الإلكترونية.
- ث. عدم الحاجة إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية لأنها غير إقتصادية.

**2. وضع خطة التنفيذ:** عند إقرار توصية الفريق من قبل الإدارة العليا في تطبيق الإدارة الإلكترونية أو المؤسسة، لابد من إعداد خطة متكاملة و مفصلة لكل مرحلة من مراحل التنفيذ.

**3. تحديد المصادر:** و التي تدعم الخطو بشكل محدد وواضح ومن هذه المصادر الكوادر البشرية التي تحتاجها الخطة لغرض التنفيذ، و الأجهزة و المعدات و البرمجيات المطلوبة و يعني هذا تحديد البنية التحتية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في الإدارة أو المؤسسة<sup>1</sup>.

**4. تحديد المسؤولية:** لتنفيذ الخطة لابد من تحديد الجهات التي سوف تقوم بتنفيذها و تمويلها بشكل واضح ضمن الوقت المحدد في الخطة و التكاليف المرصودة لها.

**5. متابعة التقدم التقني:** نظرا للتطور السريع في مجال تقنيات المعلومات الإدارية لغرض مواكبة آخر الإبتكارات في هذا المجال، فإن هناك مسؤولية مضافة عند تنفيذ الخطة و هو العمل للحصول على آخر هذه الإبتكارات في كافة عناصر الإدارة من الإتصالات و أجهزة و البرمجيات و غيرها من العناصر التي لها علاقة في تطبيق الإدارة الإلكترونية<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث: مكونات نظام الإدارة الإلكترونية.

للإدارة الكترونية مكونات عديدة.

#### أولاً: مكونات النظام:

##### 1. إدارة التخطيط:

- أ. الهدف: تخطيط مهام المؤسسة و التقييم الشامل لأداء المؤسسة و إدارتها و العاملين بها، على أسس علمية سليمة أهمها الدقة في تنفيذ المطلوب و الإنتهاء من العمل المحدد سلفاً في التوقيت المناسب.
- ب. المهام: استعراض خطط المؤسسة سواء الخطط السنوية أو الشهرية لكل كيانات المؤسسة و حتى مستوى الأفراد و التعرف على مخرجات المؤسسة الرئيسية و الفرعية.

<sup>1</sup> علاء عبد الرزاق السالمي، الإدارة الإلكترونية، مرجع سبق ذكره، ص 65.

<sup>2</sup> سمية بن طراد، الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين الخدمة العمومية، دراسة حالة مؤسسة الجزائر، قالم، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تقنيات البيع و إدارة العلاقة مع الزبون، 2015، ص 34.

**2. إدارة التكاليف:**

أ. الهدف: التقييم و المتابعة الإلكترونية لأداء المؤسسة من خلال متابعة تنفيذ التكاليف.

ب. المهام: متابعة أداء العمل داخل المؤسسة و بحث موقف التكاليف و المهام التي تم تكليف الإدارات أو الأشخاص بها، حيث يتم من خلاله التعرف على موقف التكاليف التي توجهها الإدارة العليا بالمؤسسة لأي كيان داخلها حتى يمكن اتخاذ اللازم بشأنها في الوقت المناسب من خلال الرد أو المتابعة.

**3. إدارة المعرفة:**

أ. الهدف: إدارة المحتوى المعلوماتي والأنشطة الخاصة بأي إدارة داخل المؤسسة أو المؤسسة بوجه عام بسرعة و سهولة.

ب. المهام: استعراض كافة الأنشطة و المخرجات و المهام التي أنجزتها الإدارات داخل كيانات المؤسسة و التي تم تسجيلها في مرحلة سابقة خلال فترة زمنية محددة، حيث يمكن إستعراض الأنشطة و المخرجات أسبوعيا أو شهريا أو نصف سنويا أو سنويا، بما يمكن الإدارة العليا و أيضا العاملين من الرجوع إلى أي محتوى معلوماتي تم حفظه في النظام.

**4. إدارة العملاء:**

أ. الهدف: الحفاظ على بيانات المتعاملين مع المؤسسة، و توطيد العلاقة معهم و توفير وقت و جهد الإتصال بالجهات التي تتعامل معها المؤسسة.

ب. المهام: توثيق البيانات الخاصة بالإجتماعات الخارجية التي تتم بين العاملين بالمؤسسة و الجهات الخارجية سواء أفراد أو مؤسسات أخرى في المجتمع، حيث يتيح النظام الفرصة لتسجيل البيانات التفصيلية المتعلقة بكل جهة بشكل يساعد على الرجوع إليها و الإستفادة منها.

**5. إدارة الوثائق:**

أ. الهدف: توثيق مراسلات المؤسسة و سهولة و الإسترجاع في إطار من الأمان و السرية المتعلقة بحفظ و تائق المؤسسة.

ب. المهام: حفظ و تخزين كافة المكاتبات المتبادلة بين المؤسسة و الجهات الخارجية التي تتعامل معها بما يساهم في خلق أرشيف إلكتروني لكل كيان داخل المؤسسة.

**6. إدارة الإجتماعات:**

أ.الهدف: التوثيق الإلكتروني للإجتماعات الداخلية لسهولة استرجاعها و متابعة سير العمل في المؤسسة.

ب.المهام: حفظ الوثائق الخاصة بإجتماعات المؤسسة على مختلف المستويات الإدارية.

### 7. إدارة الأنشطة و الأحداث:

تحقيق عناصر التنظيم و التعاون و التنسيق الكامل بين جميع كيانات المؤسسة حتى لا تتعارض التوقيات بين حدث وآخر و تفعيل مشاركة العاملين بالمؤسسة.

### 8. إدارة المراسلات الإلكترونية:

أ.الهدف: تيسير و تبادل الرسائل بين أعضاء المؤسسة بسرعة و سهولة، و توفير أكبر قدر من تأمين سرية المعلومات إلى جانب ترشيد استخدام الموارد.

ب.المهام: تبادل رسائل البريد الإلكتروني لبعض أو كل العاملين داخل المؤسسة أو أحد كيانات المؤسسة.

### 9. إدارة الخدمات الإلكترونية:

أ.الهدف: تفعيل التواصل بين العاملين في المؤسسة إلكترونياً و التغلب على الحواجز المكانية و الومنية داخل المؤسسة و إيجاد وسيلة سريعة و مبتكرة لمشاركة العاملين في كافة الأحداث.

ب.المهام:

- دائرة الحوار: و تتم من خلال طرح أحد الموضوعات سواء عامة، إقتصادية، إجتماعية أو ثقافية للمناقشة كأحد الآليات لإزالة الحواجز بين العاملين بالمؤسسة.

-إستقصاء الرأي حول الخدمات داخل المؤسسة: يتم لقياس الرأي حول الخدمات أو القضايا الهامة.

-توحيد نماذج العمل المستخدمة: بتوحيد الشكل العام للمخرجات من تقارير و دراسات و نماذج العمل الداخلية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup>عثمان طلحة، أحمد، إدارة المؤسسة العامة في الدول النامية متطور استراتيجي، الأردن، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2008، ص، ص

## خلاصة الفصل

تطرقنا في هذا الفصل إلى الإطار المفاهيمي للإدارة الإلكترونية من خلال مفهومها، أهميتها، أهدافها و خصائصها، و ذلك من بالتعرف على تعريف الإدارة الإلكترونية و عناصرها و أهم أنماطها، و ذلك من خلال التطرق إلى أسباب التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية و مختلف خطواتها، و في الأخير تناولنا مختلف مكونات نظام الإدارة الإلكترونية.

## تمهيد

تهدف الإدارة الإلكترونية لتواكب التقدم الحاصل في حياة الإنسان وتلبية حاجيات المواطنين من طرف المرافق العامة، ولإشباع احتياجاتهم المتزايدة التي أصبحت الإدارة الإلكترونية تعمل على تحقيقها وتوفيرها بتوفير الخدمات بجودة عالية وكفاءة وعلى نطاق أوسع، و المرافق العامة عمدت بدورها على أعمال الإدارة الإلكترونية بما لها من مكانة هامة تكمل حياة المجتمع، وتربطه مع التقدم التكنولوجي وتدخله في مرحلة عصر المعلومات والاتصالات.

فالإدارة الإلكترونية، مثل أي مشروع يمكن إقامته، يجب أن توفر وتهيئ العديد من المتطلبات لتنفيذه، فهي تمثل تحولاً شاملاً للمفاهيم والنظريات والأساليب والممارسات والهياكل والتشريعات التقليدية التي تعتمد عليها الإدارة و تتطلب السير المواكب للتطور الهائل لعصر المعلومات و التكنولوجيا الذي نشهده.

وبالتالي فهذه عملية معقدة ونظام مكون متكامل، لذلك يحتاج تطبيقه إلى توفير مجموعة من مقومات التكامل المتعددة من أجل ضمان تطبيق ناجح لمختلف مشاريع المؤسسة و التي سنذكر أهمها في هذا الفصل من خلال المباحث الثلاث المقدمة.

حيث يقصد بمفهوم المتطلبات " الاحتياجات اللازمة لإنجاز عمل ما والقيام به وفق معايير محددة<sup>1</sup>.

ويحددها قاموس Oxford: على أنها " شيء يستلزم وجوده أو هو الشيء الذي تكرر أهمية وجوده وهو شرط لتحقيق نتائج معينة (Oxford Dictionary 1993)

ويعرف قاموس وبستر المتطلب على أنه "الشيء الذي يجب توافره أو يحتاج إليه أو شرط مطلوب" . (Websrer Dictionary, 1991. p1071)

وعليه يمكن وضع تعريف للمتطلبات على أنها : مجموعة الشروط والعناصر التي يجب أن تتوفر في مختلف الموارد المتعلقة بالمؤسسات الاقتصادية حتى تتحول الإدارة التقليدية إلى إدارة إلكترونية.

<sup>1</sup> بدوي، زكي أحمد، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1977م، ص 42.

## المبحث الأول: المتطلبات المادية، الاجتماعية، الاقتصادية و السياسية لتطبيق

## الإدارة الإلكترونية

من أجل التحول من الإدارة العادية إلى الإدارة الإلكترونية لابد من توفر مجموعة المتطلبات الإدارية التي تختلف بين المادية و البشرية و القانونية بالإضافة إلى مجموعة من المتطلبات الاجتماعية، الاقتصادية و السياسية.

## المطلب الأول: المتطلبات الإدارية

لتطبيق الإدارة الإلكترونية هناك جملة من المتطلبات الإدارية اللازم توفرها وسيتم توضيحها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

**أولاً: وضع استراتيجيات وخطط التأسيس:** يعد التخطيط أولى العمليات الإدارية، حيث يتطلب وجود رؤية مستقبلية واضحة حول ما يسمى بمشروع الإدارة الإلكترونية، هذا الأخير الذي يتطلب تحديد منطلقاته وأبعاده والأهداف المرجوة منه، مع تحديد الأدوار التي يمكن أن يؤديها هذا المشروع بالنسبة للأفراد أو المنظمات أو للمجتمع ككل.

**ثانياً: القيادة والدعم و الإصلاح الإداري:** تعد القيادة الإدارية من أبرز العوامل التي من شأنها أن تساهم في تطبيق الإدارة الإلكترونية، وذلك لما لها من قدرة على توفير البيئة المناسبة للعمل، فوجود القيادات الواعية المتحمسة يؤدي إلى تطوير العلاقات بين المنظمات الإدارية المختلفة، إضافة إلى إيجاد الحلول اللازمة لتحسين الخدمة الوظيفية.

حيث يتوجب أيضا إحداث تغيير أو ما يسمى بالإصلاح على المستوى الإداري، وذلك عن طريق إحداث وظائف إدارية جديدة تتلاءم مع هذا الأسلوب الإداري الحديث ( خبير تأمين المعلومات، مشغل البرامج الإلكترونية ) والتخلي عن بعض الوظائف الإدارية التقليدية.

**ثالثاً: الوضع الأطر التشريعية وتحديثها وفق المستجدات:** إن القوانين الإدارية نشأت في بيئة تقليدية كانت مبنية على أساس الانتقال واللقاء المباشر بين العامل وطالب الخدمة، وعليه فالتحول إلى تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب سن قوانين جديدة تتماشى وهذا الأسلوب الإداري، حيث يشمل إصدار تشريعات تتعلق بالسرية والخصوصية للبيانات المتداولة على الشبكات، والحفاظ على حقوق الملكية الفكرية.

<sup>1</sup> عبد القادر، عبان، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، رسالة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع إدارة وعمل ، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة بسكرة، الجزائر، 2016/2015م، ص75.

### رابعاً: تهيئة المنظمة للانتقال من نموذج الأعمال التقليدية إلى نموذج الأعمال الإلكترونية

إن نجاح عمل الإدارة الإلكترونية في توفير متطلبات العمل الإلكتروني يتوقف على صياغة وتطبيق مفاهيم جديدة ووسائل مبتكرة، تساهم جميعها في بيئة المنظمة والعاملين فيها للانتقال إلى نموذج الأعمال الإلكترونية، أو كحد أدنى إلى إضافة قنوات جديدة لتوزيع الخدمات والتسهيلات الإلكترونية عبر شبكة الإنترنت وأنماط تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، كما أن تهيئة المنظمة إلكترونيا لا يمكن أن يتحقق من دون تغيير جوهري يتضمن أربعة مداخل متكاملة هي<sup>1</sup>:

- تطوير وتطبيق إستراتيجية الأعمال الإلكترونية.

- تنمية الموارد الإلكترونية.

- ابتكار الثقافة الإلكترونية.

- استقطاب ورعاية صناع المعرفة.

**خامساً: الهيكل التنظيمي:** يتطلب تطبيق الإدارة الإلكترونية إحداث تغيير على مستوى الهياكل التنظيمية التقليدية، التي كانت في الغالب تأخذ الشكل الهرمي الملائم لطبيعة الأعمال الصناعية، وعليه يتطلب الأمر التحول إلى هياكل تنظيمية أكثر مرونة كالمصفوفات والشبكات والخلايا الحية المرتبطة بنسيج الاتصالات، إضافة إلى ذلك يجب استحداث إدارات جديدة، ودمج إدارات أخرى مع بعضها البعض، وإعادة الإجراءات والعمليات الداخلية بما يكفل توفير الظروف الملائمة لتطبيق إدارة إلكترونية تتميز بالكفاءة والفاعلية وسرعة الإنجاز، وعليه تجدر الإشارة إلى أن هذا التحول أو التغيير يجب أن يكون تدريجياً وعبر مراحل متعددة<sup>2</sup>.

### المطلب الثاني: المتطلبات البشرية و القانونية

تعد المتطلبات البشرية و القانونية من أهم المقومات التي تلعب دوراً مهماً في نجاح الإدارة الإلكترونية.

#### أولاً: المتطلبات البشرية

1. يعتبر العنصر البشري من أهم الموارد التي يمكن استثمارها لتحقيق نجاح أي مشروع، حيث له أهمية بالغة في تطبيق الإدارة الإلكترونية، فهو المنشئ والمطور لها فهي تبدأ من العنصر البشري وإليه تنتهي، حيث تتمثل البنية التحتية للأعمال الإلكترونية في الملكات العلمية والفنية والمهارات

<sup>1</sup> سعد ياسين غالب، الإدارة الإلكترونية وأفاق تطبيقها العربية، مرجع سبق ذكره ، ص22.

<sup>2</sup> صدام حسين علي وعلاء أحمد حسن، مدى توافر بعض متطلبات الاستعداد الاستراتيجي للتحول نحو الإدارة الإلكترونية، دراسة حالة مديرية العامة للتربية نينوى، مجلة تنمية الرافدين، العراق، 2011م، ص104.



المؤهلة لتقديم الخدمات المرتبطة بالأعمال الإلكترونية سواء تلك المرتبطة بالبنية التحتية الصلبة (تأسيسات، توصيلات، تشبيك وصلات، تطويرات لاحقة) أو البنية التحتية الناعمة (تقديم خدمات، استشارات، نماذج أعمال جديدة برمجيات، تطبيق...)<sup>1</sup>.

2. إن تطبيق الإدارة الإلكترونية يتطلب تغيرات جذرية في نوعية العناصر البشرية الملائمة لها، هذا يعني ضرورة إعادة النظر في نظم التعليم والتدريب لمواكبة متطلبات التحول الجديد، بما في ذلك الخطط والبرامج والأساليب والمصادر التعليمية والتدريبية على كافة المستويات. نائل، عوالمه.<sup>2</sup>

3. إن برامج الإدارة الإلكترونية هي برامج جديدة على الموظف وتحتاج إلى خبرات ومهارات غير متوفرة في الأجهزة الإدارية، والتحول إلى نظام الإدارة الإلكترونية يغير تركيبة العمل داخل الجهاز الإداري، حيث يظهر ويتزايد دور محترفي استخدام الكمبيوتر والانترنت، ويتراجع دور الموظف التقليدي، كما تظهر وظائف جديدة ربما لم تكن معروفة قبلاً داخل بعض الأجهزة، وبالتالي فإن مكون التنمية البشرية وكفاءة لعنصر البشري تلعب دوراً حاسماً في نجاح البرامج.<sup>3</sup> وسنحاول فيما يلي تحديد جملة من المتطلبات البشرية:<sup>4</sup>

- تحديد الاحتياجات الحالية والمستقبلية من الأفراد المؤهلين في نظم المعلومات والبرمجيات والعمل على الأنترنت.

- استقطاب أفضل الخريجين المؤهلين في مجالات نظم المعلومات والبرمجيات.

- إيجاد نظم فعالة للمحافظة على الإداريين وتطويرهم وتحفيزهم.

- التمكين الإداري للأفراد من أجل إتاحة الفرصة أمامهم للتعامل السريع مع المتغيرات في البيئة التكنولوجية.

### ثانياً: المتطلبات القانونية

1. تعد المتطلبات القانونية مهمة جداً ولا غنى عنها في تطبيق الإدارة الإلكترونية وينص هذا الأخير على ضرورة إصدار القوانين والأنظمة والإجراءات التي تسهل الانتقال نحو الإدارة الإلكترونية وتلبي متطلبات التكيف معها، وذلك لأن معظم التشريعات والقوانين قد نشأت في بيئة تقليدية، لذا فإنها قد أسست لأداء العمل وفقاً لمعايير الانتقال واللقاء المباشر بين الموظف وطالب الخدمة، وكذا

<sup>1</sup> نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر والتوزيع، السعودية، 2004م، ص54.

<sup>2</sup> الحكومة الإلكترونية ومستقبل الإدارة العامة، مجلة دراسات، الجامعة الأردنية، الطبعة الأولى، الأردن، 2002م، ص207.

<sup>3</sup> نجم، عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، مرجع سبق ذكره، ص57.

<sup>4</sup> غنيم، احمد محمد، مداخل إدارة معاصرة لتحديث المنظمات، المكتبة المصرية، مصر، 2004م، ص347، 384.

الاعتماد على شهادات الإثبات الموثقة، فإن الانتقال إلى الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى بيئة قانونية وتشريعية مختلفة، كما أن وجود التشريعات والنصوص القانونية يمكنه أن يسهل من عمل الإدارة الإلكترونية وتضفي عليها المشروعية والمصدقية على كافة النتائج القانونية المترتبة عليها.

2. تعتبر المقتضيات القانونية أساس عمل نظامي لتحديد العلاقات بين الجهات المتعاملة مع أجهزة الإدارة الإلكترونية، و إن ضمان حقوق جميع الأطراف يتطلب توفير تشريعات كفيلة بتحديد أطر العمل التي تشغل فيها أنظمة الحكومة الإلكترونية، إنه لمن الواضح أنه بمجرد الشروع بتهيئة الأرضية لعمل الحكومة الإلكترونية، ويترتب عن ذلك توفير تشريعات جديد لضبط أسلوب التعامل الجديد مع لأوضاع التي نشأت الحاجة إليها، ومن المتطلبات القانونية الأساسية للعمل نخص بالذكر ما يلي<sup>1</sup>:

أ. تشريعات تنظم نشر المعلومات والمحافظة على الأسرار.

ب. تشريعات خاصة بتحديد رسوم استخدام المواقع الإلكترونية.

ت. تشريعات خاصة بضمان حقوق جميع الأطراف المعنية بالعمل الإلكتروني.

ث. تشريعات خاصة بتجريم انتهاك سر التوقيع الإلكتروني.

3. العمل على توفير البيئة التشريعية و الضمانات القانونية التي تكفل الاعتراف بعمليات الحكومة الإلكترونية، إذ أنه في العديد من الدول لا يعترف القانون بالمعاملة الإلكترونية أو ما يصطلح عليه بالعقد الإلكتروني<sup>2</sup>.

4. وبالتالي وجود تشريعات وقوانين تضبط عمل الإدارة في العالم الافتراضي من شأنه أن يقضي على العديد من المشاكل أو الإنقاص منها على شاكلة اختراق برامج الإدارة الإلكترونية وقرصنتها والسطو عليها، وبالتالي وجود إجراءات تردع هذه الأعمال من شأنه أن يحسن من جودة عمل الإدارة الإلكترونية، نفس الشيء عندما يتعلق لتوقيع الإلكتروني في المعاملات الإدارية، وكذا حجية البريد الإلكتروني، ووجود تشريعات في هذا الشأن يساعد على دعم تطبيق واعتماد الإدار الإلكترونية في ظل أطر قانونية واضحة وصریحة للقضاء على جميع العقبات والمعوقات القانونية والتشريعية.

<sup>1</sup> حمادة مختار، تأثير الإدارة الإلكترونية على إدارة المرفق العام وتطبيقها في الدول العربية، مرجع سبق ذكرهم، ص 22، 23.

<sup>2</sup> باري عبد اللطيف، دور ومكانة الحكومة الإلكترونية في الأنظمة السياسية المقارنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم السياسية والعلاقات الدولية تخصص التنظيمات السياسية والإدارية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2014/ 2013 م، ص 53.

## المطلب الثالث : المتطلبات الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية

يعتمد مشروع الإدارة الإلكترونية و إنجاحه على توفير مختلف الإحتياجات الأساسية، من بينها الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية.

## أولاً: المتطلبات الاقتصادية و السياسية

1. والمقصود بذلك وجود إرادة سياسية من طرف القيادة السياسية لدعم الهياكل الإدارية، و إدخال التغييرات الجوهرية على أساليب العمل في الإدارة، لذلك يعد التزام القيادة علنا بالجهود الرامية للتحويل إلى الحكومة الإلكترونية من خلال توفير المال والجهد والوقت والمتابعة المستمرة، فهذه العناصر تعتبر هي الأساسية لنجاح عملية التحويل إلى الحكومة الإلكترونية. ومنه فإن انعدام الإرادة السياسية يؤدي ببقاء فكرة الإدارة الإلكترونية حرب على ورق<sup>1</sup>.

2. حيث تترجمها وجود إرادة سياسية داعمة لإستراتيجية التحويل الإلكتروني، ومساندة لمشاريع الإدارة الإلكترونية عن طريق تقديم العون المادي، والمعنوي المساعد على اجتياز العقبات وتطوير برامج التحويل الإلكتروني والإدارة الإلكترونية، إذ تمثل مبادرة الإدارة الإلكترونية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة على الصعيد العربي إحدى النماذج التي وجدت تجنيد سياسي و إرادة لدى القيادة، حيث انطلقت مبادرة دبي عام 1999 بموجب إعلان رسمي أصدره الشيخ محمد بن راشد آل مكتوم نائب رئيس الدولة رئيس مجلس الوزراء حاكم دبي ، إذ سرعان ما تحولت إلى واقع ملموس عبر برامج عمل يقوم على نقاط منها<sup>2</sup>:

أ. اعتماد قناة موحدة لخدمة العملاء بالتعاون مع إدارة الخدمات الإلكترونية من أجل تعزيز مستويات الكفاءة والفعالية.

ب. تبسيط عمليات الحصول على الخدمات الحكومية اعتماداً على إحداث التقنيات.

ت. ابتكار خدمات حكومية جديدة وربط بيئات العمل في الدوائر الحكومية اعتماداً على أحدث التقنيات.

ث. ابتكار خدمات حكومية جديدة وربط بيئات العمل في الدوائر الحكومية، لتحقيق التكامل الذي يمهّد الطريق لمبدأ حكومة بأوراق وبدون طابور .

ج. تحديث الإجراءات الحكومية ووضع مقاييس متقدمة.

<sup>1</sup> علي محمد رحومة، الانترنت والمنظومة التكنو-اجتماعية، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، 2005م، ص 93.

<sup>2</sup> منوار بسمه، مرزوق وهيبه، تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية، دراسة حالة في بلدية أمشدة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، البويرة، 2017/2018، ص12.

ح. توعية المجتمع بدون التحول الإلكتروني، وضمان الحد الأدنى من المعرفة بكيفية استخدام الأدوات التي تمكنهم من الحصول على خدماتهم من الدوائر الحكومية.

3. يمثل الاقتصاد العمود الأساسي لكل دولة، وبما أن المداخيل المالية لكل دولة هي التي تستعمل لتوزيع الدخل وتمويل المشاريع فإنه يجب العمل على تغيير الطريقة التي يعمل بها الاقتصاد نتيجة للأسواق الجديدة للتجارة الإلكترونية التي ستبرز، والعلاقات الجديدة بين المؤسسات الإنتاجية والمستهلكين التي ستظهر.

ثانيا: المتطلبات الاجتماعية: و تشمل مايلي:

1. ترابط المجتمعات الإنسانية في ظل توجهات العولمة : ساهمت التوجهات العالمية المتزايدة نحو الانفتاح والترابط والتكامل بين المجتمعات الإنسانية المختلفة في نشوء العولمة .
2. الاستجابة لمتطلبات البيئة المحيطة مع التكيف معها : إن انتشار تطبيق الإدارة الإلكترونية في كثير من المرافق والمجتمعات يحتم على كل دولة مواكبة التطورات الحاصلة واللاحق بها تجنباً للعزلة والتخلف.
3. التحولات الديمقراطية وما رافقتها من متغيرات وتوقعات اجتماعية : وهي التي ساهمت فيها حركات التحرر التي تطالب بالانفتاح والحرية والمشاركة واحترام حقوق الإنسان فتم التغيير في طبيعة الأنظمة السياسية والإدارية والقضائية، إذ تشمل العمل على خلق تعبئة اجتماعية مساندة ومستوعبة لضرورة التحول للإدارة الإلكترونية، وعلى دراية كافية بمزايا تطبيق الوسائل التقنية في الأجهزة الإدارية، مع الاستعانة بوسائل الإعلام وجمعيات المجتمع المدني في دعم اللقاءات والندوات والتجمعات التحسيسية الخاصة بنشر فوائد تطبيق الإدارة الإلكترونية"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد القادر، عبان، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص75.

## المبحث الثاني: المتطلبات اللوجستية، الإستراتيجية والتكنولوجية لتطبيق

### الإدارة الإلكترونية

من أجل التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية لابد من توفر مجموعة المتطلبات اللوجستية تختلف بين التقنية و الأمنية و المالية بالإضافة الى متطلبات استراتيجية وتكنولوجية.

#### المطلب الأول : المتطلبات التقنية و التكنولوجية

تعتبر الأجهزة والتقنيات الركيزة الأساسية اللازمة لإنجاح مشروع الإدارة الإلكترونية، حيث يتم من خلالها تمثيل المعلومات ونقلها إلكترونياً، مع ضمان سريتها ودقتها، إضافة إلى تنفيذ المعاملات والخدمات عن بعد باستخدام الشبكات الإلكترونية.

كما أن توفير البنية التحتية من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وتوفير الأجهزة والمعدات والبرامج وأساليب ومصادر المعرفة الملائمة وإتاحتها للاستخدام على أوسع نطاق ممكن من متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، والبنية التحتية التقنية تنقسم إلى:

**أولاً: البنية التحتية الصلبة للأعمال الإلكترونية:** وتتمثل في كل التأسيسات والتوصيلات سواء كانت سلكية (أرضية) أو لاسلكية إضافة إلى أجهزة الحاسوب والشبكات المعلوماتية الضرورية لممارسة الأعمال الإلكترونية وتبادل الأفكار إلكترونياً.

**ثانياً: البنية التحتية الناعمة للأعمال الإلكترونية:** وتتمثل في مجموعة الخدمات والمعلومات والخبرات وبرمجيات النظم التشغيلية للشبكات وبرمجيات التطبيقات التي يتم إنجاز وظائف الأعمال الإلكترونية من خلالها، وهذه تتكون من مواقع الويب، قواعد البيانات الإلكترونية، خدمات الشبكات، الخدمة الذاتية للزبون، خدمات التجارة الإلكترونية على الويب الشبكة الداخلية لسلسلة القيمة الداخلية والشبكة الخارجية لسلسلة القيمة الخارجية<sup>1</sup>.

إضافة إلى ما سبق يمكن أيضاً ذكر بعض المكونات المادية للبنية التحتية للإدارة الإلكترونية في النقاط التالية:

**1. تقنيات الاتصالات:** حيث تعتبر العصب المحرك للقيام بالعمل الإلكتروني وذلك من خلال دورها المتمثل في نقل المعلومات عبر المواقع المختلفة، وتتكون من عنصرين رئيسيين هما:

**أ. قنوات الاتصال:** تمثل الوسيط الناقل للمعلومات من موقع إلى آخر، سواء عبر القنوات السلكية؛ والمتمثلة في الأسلاك النحاسية أو خطوط الألياف البصرية التي تنقل المعلومات بسرعات عالية أو

<sup>1</sup> عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، مرجع سبق ذكره، ص 54.

عبر القنوات اللاسلكية والتي منها الأرضية (المايكروويف)، أو القنوات الفضائية التي تعمل من خلال أقمار الاتصال والتي تعرف بالأقمار الصناعية.

**2. محطات الاتصال أو إعادة الإرسال أو التحكم:** وتمثل العنصر المتحكم بنقل المعلومات وتتكون من مكونات إلكترونية مختلفة قد توجد كلياً أو جزئياً في المحطات المختلفة تبعاً لوظائف المحطة ومن هذه المكونات: أجهزة تختص بالإرسال والاستقبال وهناك أيضاً أجهزة المضاعفة والتوجيه التي تعمل على تجميع المعلومات من مصادر مختلفة وإرسالها عبر قناة واحدة، إضافة لتوجيه المعلومات عبر أفضل الطرق بين المرسل والمستقبل، وهناك كذلك مكونات إلكترونية تكفل التكامل بين شبكات الاتصال بالربط بينها إلكترونياً وبالتالي تحقق الجودة في تقنيات الحاسب الآلي وتمثل في النقاط التالية:<sup>1</sup>

**أ. المكونات المادية :** وتشمل أجهزة الحاسوب الآلي وملحقاته من أجهزة الإدخال والإخراج بمختلف أنواعها.

**ب. المكونات المنطقية :** وتمثل في برامج التشغيل والتطبيقات.

**ت. مستلزمات البنية التحتية لأعمال الحاسب الآلي داخل مبنى المنظمة :** وتمثل في التوصيلات السلكية، الطاولات الخاصة بالحواשב، المواقع المكانية والأجهزة المساندة.

**ث. شبكات الحاسب الآلي:** والتي يقصد بها توصيل مجموعة من الحواشب بواسطة أسلاك سواء كان ذلك مباشراً أو غير مباشر (خطوط الهوائيات السلكية) أو عن طريق الأقمار الصناعية بهدف الحصول على المعلومات والبيانات وتبادلها فيما بين هذه الحواشب، وهذه الشبكات أنواع:

- **شبكة الإنترنت (Internet):** وهي الشبكة العنكبوتية (**World WiDE Web**) هي شبكة اتصالات عالمية تسمح بتبادل المعلومات بين شبكات أصغر تتصل من خلالها الحواشب حول العالم، تعمل وفق أنظمة محددة ويعرف بالبروتوكول الموحد وهو بروتوكول إنترنت.

- **شبكة الأنترنت (Intranet):** وهي الشبكة الداخلية للمنظمة، والتي تسمح للموظفين والمتسبين لهذه المنظمة الحصول على البيانات والمعلومات وتبادلها داخل المنظمة، مع فتح قنوات اتصال جديدة بين الموظفين، والفرق بينها وبين الإنترنت أن هذه الأخيرة مفتوحة لأي شخص في العالم، بينما الأولى خاصة فقط بمنتمي المنظمة، وتحمي بما يسمى بالجدار الناري من الغريباء.

<sup>1</sup> عبد اللطيف، وعبد الكريم عاشور، الحكومة الإلكترونية بين فرض النجاح ومعوقات التطبيق، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2013م، ص178.

- شبكة الاكسترنات ( Extranet): وهي شبكة أنترانات خاصة، يسمح لبعض المستخدمين المحددين سلفا بالدخول عبر شبكة الإنترنت إلى الأنترانات ولكن بصلاحيات وقيود محددة، وبذلك تكون تطوير الشبكة الأنترانات تلبية لمتطلبات أنشطة المنظمات على اختلاف أنواعها وخاصة في المجالات التجارية.

### المطلب الثاني: المتطلبات الأمنية

بالرغم من التقدم التكنولوجي والمعرفي الذي تم التوصل إليه إلا أن التحدي الكبير يكمن في المحافظة على سرية المعلومات وتخزينها إلكترونياً وإتاحتها للجميع بشكل متساوي ومن بين الإجراءات التي تستلزمها الإدارة الإلكترونية لتحقيق هذا المطلب ما يلي<sup>1</sup>:

- وضع السياسات الأمنية لتقنيات المعلومات بما فيها خدمة الإنترنت.
- وضع القوانين واللوائح التنظيمية والعقوبات الأمنية التي تحد من السطو الإلكتروني وانتهاكات خصوصية المعلومات في الإدارة الإلكترونية.
- تطوير أدوات تشفير البرمجيات الحديثة للمحافظة على الخصوصية، وخاصة في البرمجيات المتعلقة بخدمات الإنترنت لتمكين المستخدم من المحافظة على سرية شخصيته وتعاملاته عبر الشبكة.
- إضافة إلى ما سبق هناك أيضاً متطلبات لحماية أمن نظم المعلومات نذكر منها:
- وضع سياسة حماية عامة لأمن نظم المعلومات الحاسوبية، تحدد حسب طبيعة عمل وتطبيقات المنشأة.

- يجب على الإدارة العليا في المنشأة دعم أمن المعلومات لديها.
- يجب أن توكل مسؤولية أمن المعلومات في المؤسسة لأشخاص محددين.
- تحديد الحماية اللازمة لنظم التشغيل والشبكات الحاسوبية.
- الاحتفاظ بنسخ احتياطية لنظم المعلومات بشكل آمن.
- تشفير المعلومات التي يتم حفظها وتخزينها ونقلها على مختلف الوسائط.
- تأمين استمرارية عمل وجاهزية نظم المعلومات خاصة في حالة الأزمات ومواجهة المخاطر المتعلقة بنظم المعلومات.

<sup>1</sup> نجم، عبود نجم، الإدارة الإلكترونية، الإستراتيجية والوظائف والمشكلات، مرجع سبق ذكره، ص77.

## المطلب الثالث : المتطلبات المالية و الإستراتيجية

تعتبر المتطلبات المالية و الإستراتيجية من أهم المتطلبات الجوهرية اللازمة لمشروع الإدارة الإلكترونية.

أولاً: تضمنت قائمة المتطلبات المالية البنود التالية<sup>1</sup>:

1. توفير الدعم المالي الكافي لشراء الأجهزة الحاسوبية والبرامج والتطبيقات الحديثة.
2. تطوير البرامج والتطبيقات المستخدمة في المؤسسة.
3. توفير المخصصات المالية اللازمة للربط الشبكي في المؤسسة.
4. تخصيص حوافز ومكافآت مناسبة للعاملين في البرنامج.
5. توفير المخصصات المالية اللازمة لبرامج تدريب وتأهيل العاملين داخليا و خارجيا.
6. رصد مبالغ مالية للاستعانة بخبراء في مجال الإدارة الإلكترونية.
7. الدعم المالي لتوفير البنية التحتية فيما يتعلق بشراء الأجهزة وتحديثها.
8. الدعم المالي اللازم لتصميم و تطوير البرامج الإلكترونية اللازمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية.
9. الموارد المالية اللازمة للاستعانة بالمدرسين و المؤهلين لتدريب القوى البشرية العاملة.

ثانياً: يعتبر توفير الخطط و وضع إستراتيجية واضحة تنتهجها الإدارة للتحويل من الشكل التقليدي إلى الشكل الحديث مطلب مهم لتحقيق هذه الغاية وذلك لأن "الإدارة الإلكترونية كغيرها من أشكال الإصلاح لا يمكن تحقيقها بمجرد إصدار قوانين أو لوائح إدارية، بل تتطلب تغييراً في طريقة تفكير المسؤولين وطريقة إدارتهم لمسؤولياتهم و في نظرهم إلى وظائفهم و في طريقة تبادل المعلومات بين الأقسام و الإدارات و مع قطاع الأعمال و مع المواطنين"<sup>2</sup>.

ثالثاً: وتحدد الإستراتيجيات الإلكترونية أفضل الخيارات للمنظمة مثل: خيار بناء مواقع على شبكة المعلومات العالمية، وتحديد مستوى استخدام تكنولوجيا البيع الفوري، والدعم التفاعلي للمبيعات، وإدارة علاقات الزبائن بصورة إلكترونية كاملة، أو خيارات استخدام التكنولوجيا الشبكية لإنتاج وتوزيع منتجات وخدمات رقمية جديدة موجهة للزبون العادي والزبون الرقمي للمنظمة ومن أجل نجاح الخطط الإستراتيجية للإدارة الإلكترونية يجب أن تتوفر العديد من الشروط وهي:

<sup>1</sup> رفاعي، عقيل محمود، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الأكاديمية المهنية للمعلمين في جمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر، 2015، م، ص 55 و ص 143.

<sup>2</sup> شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات و متطلبات و معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية 2006، ص26.



- 
- أ. تحتاج عملي، صة التخطيط إلى قدر كبير من التحليل، والقدرة على التنبؤ بالمستقبل، والملائمة بين الحاجات المتنوعة والمتعارضة.
- ب. حاجة التخطيط إلى معلومات متعددة ومتنوعة، بما يكفل توضيح لكل الجوانب المتعلقة لمخطط.
- ت. تحقيق التوازن بين خطة المنظمة والإستراتيجية الكلية.
- ث. يجب أن يلبي المشروع متطلبات وتوقعات المستخدم أو المستفيد، وذلك في جميع مراحل التصميم والتحليل لمشروع الإدارة الإلكترونية.

## المبحث الثالث: تقييم المتطلبات المادية، اللوجستية، والمتطلبات

### الاقتصادية، السياسية و الاجتماعية

يرتكز نجاح مشاريع الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية تقييماً شاملاً لمختلف متطلباتها و ذلك من أجل إحاطة المعرفة بكل المتغيرات المحيطة بها.

#### المطلب الأول: تقييم المتطلبات المادية

إن عملية تقييم المتطلبات المادية تستلزم معرفة مختلف الإيجابيات و السلبات المتعلقة بها و اقتراح بعض الحلول إن وجدت.

#### أولاً: تقييم المتطلبات الإدارية و الإستراتيجية

تحتوي المتطلبات الإدارية و الإستراتيجية على إيجابيات و سلبيات تقف في وجهها نحو الوصول إلى إدارة إلكترونية ناجحة و متميزة، لذا هناك بعض الحلول المقترحة ينبغي اعتمادها لتفادي هذه العراقيل وذهب نحو إدارة إلكترونية ناجحة .

#### 1. إيجابيات المتطلبات الإدارية و الإستراتيجية

أ. تعمل الإدارة على تحسين جودة أداء العمل بالمؤسسات عن طريق استخدام أساليب إلكترونية جديدة تتسم بالكفاءة و الفاعلية و السرعة و بالإضافة إلى ذلك فإن الإدارة الإلكترونية تساهم أيضاً مساهمة فعالة في توفير معلومات التصميم و التصنيع فضلاً عن تخفيض التكاليف سواء كانت تكاليف شحن أو إعلان أو كانت تكاليف إدارية.

ب. انخفاض تكاليف الإنتاج و تحسين جودة المنتجات و زيادة ربحية المؤسسة.

ت. التحول إلى مجتمع لا ورقي paper less<sup>1</sup>.

ث. توجيه الإنتاج وفقاً لاحتياجات و رغبات العملاء و المستهلكين و المستفيدين.

ج. الإدارة الإلكترونية لا يعتمد التخطيط فيها على توزيع الأدوار والأعمال وتقسيمها بين الإدارة وأعمال التنفيذ، كما هو معمول به في الإدارات التقليدية، ولكن جميع العاملين في الإدارات الإلكترونية يساهمون في التخطيط الإلكتروني في كل موقع وفي كل وقت، وهذا يعزز مبدأ المشاركة في الإدارة الإلكترونية التي تتقلص في ظلها المركزية بمختلف أشكالها وأدوارها سواء مركزية التنفيذ أو مركزية اتخاذ القرار، أو حتى مركزية التخطيط فطبيعة العمل في دوائر الإدارات الإلكترونية تضع مستوياتها وخاصة في صغار الثقة اللازمة لاتخاذ القرار والمشاركة في التخطيط وقت اللزوم، فواقع الإدارة الإلكترونية لا يعترف بالخيرات أو الدرجات الوظيفية، بقدر

<sup>1</sup> محمود جاسم الصميدي، عثمان يوسف ردينة، التسويق الإلكتروني، المجلد 1، الطبعة 1، دار المسيرة، الأردن، 2012، ص 48.

ما يعترف بمن يقدر على استيعاب واقعه وإمكانية التعاطي مع متغيراته إذا أن الأصل فيه التغير وليس الثبات.

ح. تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات وربطها.

خ. تحسين الأداء ومساعدة المؤسسة وإدارتها العليا في التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم فهو بالنسبة للإدارة العليا نظام عمل وإدارة الأعمال إلكترونياً.

## 2. سلبات المتطلبات الإدارية و الإستراتيجية

### أ. غموض المفهوم والفكرة

إذ أن مزال الكثير من القيادات الإدارية يجهل موضوع الحكومة الإلكترونية وبعضهم في لا يعرف حتى المصطلح لذلك فإن الأمر يحتاج إلى توضيح المفهوم وتوفير الأرضية الفكرية له المنظمات الإدارية.

### ب. مقاومة التغيير

من البديهي أن فكرة الحكومة الإلكترونية تحمل في طياتها الكثير من التغييرات على صعيد المنظمات والأقسام والشعب وإعادة توزيع المهام والصلاحيات مما يستلزم تغييرا القيادات الإدارية والمراكز الوظيفية وهو ما ترفضه، وهذا التغيير إن كان سيطول جميع أركان التنظيم سيولد رد فعل رافض للتغيير<sup>1</sup>.

### ت. نقص الدورات التدريبية

حتمت التغيرات التكنولوجية السريعة على الإدارة العمومية تدريب أفرادها وتأهيلهم للتعامل الفعال مع معطيات العصر التقني، حيث أن التطور التقني السريع في الحاسب الآلي، من أهم العوامل التي وضعت الكثير من التحديات أمام العديد من الإداريين لاستيعاب التطور<sup>2</sup>.

## 3. الحلول المقترحة للتقليل من عراقيل المتطلبات الإدارية و الإستراتيجية

أ. نشر ثقافة الإدارة الإلكترونية عن طريق إصدار إعلانات ونشرات توضيح أساسيات وآليات تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ب. إن مجرد وجود إستراتيجية متكاملة للتحويل إلى نمط "الإدارة الإلكترونية" لا يعني أن الطريق ممهدة لتطبيق وتنفيذ هذه الإستراتيجية بسهولة وسلاسة وبشكل سليم وذلك لأن العديد من العوائق والمشاكل ستواجه تطبيق الخطة ولذلك يجب على المسؤولين عن وضع وتنفيذ مشروع "الإدارة الإلكترونية" التمتع بفكر شامل و محيط بكافة العناصر والمتغيرات التي يمكن أن تطرأ و تعيق خطة عمل و تنفيذ إستراتيجية الإدارة الإلكترونية وذلك إما لتفاديها أو إيجاد الحلول المناسبة لها.

<sup>1</sup> أحمد يوسف عاشور الحديدي، أثر التكنولوجيا الحديثة على الوسائل القانونية لجهة الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص54.

<sup>2</sup> قارطي محمد، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية في الجزائر، مرجع سبق ذكره ، ص16.

ت. المساهمة الفعالة في العمل على توعية الشاملة في مجال الإدارة الإلكترونية ونظم المعلومات الإدارية المحسوبة وتوضيح الإمكانيات التي يمكن أن تقدمها للمؤسسات العامة والخاصة، وذلك من خلال ندوات و ورشات عمل بهذا الخصوص، وأن تأخذ هذه الندوات والورش صفة الاستمرارية بشكل يتواءم مع التطور القائم في التقنية الحديثة<sup>1</sup>.

ث. ضرورة وجود تخطيط استراتيجي لتكنولوجيا المعلومات في الإدارات لكي تتمكن من تطوير ميزتها والحفاظ على مركزها، من خلال قيام المؤسسات بالتفكير الإبداعي ويتضمن ذلك بيئة العمل الحالية وأهداف واستراتيجيات الإدارة، وفهم قدرات النظام الحالي والتطلع لكيف يمكن لنظم المعلومات أن تنتج مميزات مستقبلية للمنظمة.

ج. التخلص من الإجراءات التقليدية، وإعادة هندسة الهياكل التنظيمية وجعلها هياكل مرنة تستوعب كل تغيير، للدخول بقوة إلى مجالات الحياة الإلكترونية.

ح. العمل على تغيير النسيج الثقافي للمنظمة و إدخال التغييرات الجزئية شيئاً فشيئاً من دون أن يؤدي إلى الأضرار الكبيرة في مصالح العاملين، و يمكن إعادة تأهيلهم للإيفاء بمتطلبات الحكومة الإلكترونية<sup>2</sup>.

### ثانياً: تقييم المتطلبات البشرية

للمتطلبات البشرية إيجابيات و سلبيات تقف في طريقها وحلول مقترحة تساعد على تخطي تلك العراقيل ونهوض نحو الأمام وتحقيق المبتغى نحو تطبيق إدارة إلكترونية ناجحة.

#### 1. إيجابيات المتطلبات البشرية

أ. تنمية القدرات البشرية و الفردية في المؤسسة.

ب. يوفر العمل وفقاً لأسلوب الإدارة الإلكترونية معلومات دقيقة عن احتياجات ورغبات العملاء و المستهلكين ( المتعاملين و المستفيدين ) ، حيث يوفر في ضوء هذه المعلومات تمكن المؤسسات من توجيه عملياتها الإنتاجية لإشباع رغبات و احتياجات هؤلاء العملاء و المستهلكين ، الأمر الذي يزيد من مبيعاتها و تقديم خدمات و يدر عليها أرباحاً وفيرة و إشباع درجة الرضا.

ت. زيادة الترابط بين العاملين والإدارة العليا ومتابعة وإدارة كافة الموارد البشرية.

ث. تنمية مهارات وقدرات الموظفين من خلال التدريب و التكوين العملي المواكب للعصر الحديث.

ج. تغيير ثقافة الموظفين.

<sup>1</sup> ساري عوض الحسنات، الإدارة الإلكترونية وترشيد الإدارة العامة، مرجع سبق ذكره، ص145.

<sup>2</sup> أحمد يوسف عاشور الحديدي، أثر التكنولوجيا الحديثة على الوسائل القانونية لجهة الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص47.

ح. توفير عدد من الخدمات الإلكترونية للعاملين بما يسمح لهم بالحوار والمناقشة والتعليم الذاتي والتواصل الإلكتروني.

خ. التكامل مع عدد من النظم الفرعية مثل الحضور والانصراف وإدارة تنمية الموارد البشرية و التواصل الإلكتروني والنشرة الصحفية والمكتبية والعهددة الشخصية والنظم المالية.

د. إمكانية التوافق مع أي هيكل تنظيمي للمؤسسات.

ذ. موائمة طبيعة العمل المعتادة حيث يقوم النظام بالمتابعة الآلية للعاملين ومدى استجابتهم للأعمال المكلفون بها ويرسل تقارير المتابعة للإدارة العليا.

### 1. سلبيات المتطلبات البشرية

تعد العناصر البشرية من أبرز العناصر التي تقود مجتمعاتها إلى تحقيق التقدم والرفي في مختلف المجالات، إلى أن النقص في عدد الأفراد المؤهلين للتأقلم مع البيئة و بالرقمية أصبح أمر تعاني منه أغلب الدول بالأخص الدول النامية منها الجزائر، و يؤكد كل من جسيب و فالسيش على أن النقص في الموارد البشرية المؤهلة للتعامل مع العصر الرقمي يعد معوقا يواجه المؤسسات عن ممارساته للتكنولوجيا الحديثة كما أن الأمية الإلكترونية لدى العديد من شعوب الدول النامية، وصعوبة التواصل عبر التقنية الحديث، وكذا غياب الدورات التكوينية و رسكلة موظفي الإدارة والأجهزة التنظيمية في ظل التحول للإدارة الإلكترونية، كما أن الفقر وانخفاض الدخل الفردي أدى إلى صعوبة التواصل عبر شبكات الإدارة الإلكترونية، وتزايد الفوارق الاجتماعية بين فئات المجتمع وانقسامه (فئات تمتلك أجهزة حاسوبية ومعدات وأخرى تفتقدها) أدى إلى ازدياد حدة الفقر وأضعف مشاريع الإدارة الإلكترونية<sup>1</sup>.  
أ. عدم توافر الحافز القوي لدى الأفراد لإنجاح عملية التحول، وعدم إحساسهم بأنهم جزء من عملية التحول ونجاح.

ب. مقاومة العاملين لتغيير والخوف من فقدان وظائفهم ومن ذلك تنامي شعور بعض المديرين وذوي السلطة بأن التغيير يشكل تهديدا لسلطتهم.

ت. ضعف مهارات اللغة الإنكليزية لدى بعض الموظفين، والتهيب من التعامل مع الأجهزة الإلكترونية.

ث. عدم تشجيع المسؤولين وأجهزة الإعلام ولأفراد على التعلم الذاتي لبرامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية وتقنية المعلومات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> قارطي محمد، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص 16.

<sup>2</sup> شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، مرجع سبق ذكره، ص 42.

## 3. الحلول المقترحة للتقليل من عراقيل المتطلبات البشرية

بدون وجود العنصر البشري لا يمكن أن تكون هناك إدارة الكترونية فالعنصر البشري هو المساهم الأول في تفعيلها وقيامها و منه سوف نتطرق إلى تعرف على الحلول التي تقوم على التغلب على العراقيل البشرية وهذه الإجراءات تتمثل في:

أ. تبني تدريب الهيئة الإدارية والفنية على كيفية التغلب على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وتقديم الخدمات الإرشادية اللازمة لهم من خلال إقامة مشروع تدريبي يتضمن إقامة ورش عمل تطبيقية حول وضع معوقات وكيفية العمل على علاجها.

ب. التقليل من مقاومة الموظفين لتطبيق الإدارة الإلكترونية وذلك من خلال تبني إقامة الندوات والمحاضرات لتعزيز فكرة الإدارة الإلكترونية لدى الإداريين وتقبل التغيير نحوها ، وتقليل خوفهم تجاهها.

ت. العمل على توسيع في قطاع الخدمات بما يتسع لإعمال عدد كافي من العمال دون اللجوء إلى تسريحهم أو تردهم من مناصبهم.

ث. ضرورة تطوير التعليم بما يتماشى ويواكب إعمال الإدارة الإلكترونية في مرافقها.

ج. نشر المعرفة المعلوماتية وتوعية المجتمع لحقيقة ستظل ملازمة له وألا وهي ضرورة الإستعانة بالتكنولوجيا في جميع المجالات<sup>1</sup>.

ح. وضع برامج تدريبية تعمل على رفع كفاءة الإداريين وتأهيلهم على النحو المناسب في مجال التعامل مع أجهزة الحاسب وامتلاك الكفايات المعرفية والأدائية اللازمة للتعامل مع تطبيقات وبرامج الإدارة الإلكترونية.

خ. الاهتمام بتصميم برامج نوعية متكاملة تناسب كافة العاملين والمتعاملين لتوضيح مفهوم الإدارة الإلكترونية ومميزاتها وأهدافها والخدمات المقدمة من خلالها وكيفية الحصول عليها.

د. استقطاب الكفاءات البشرية المتميزة في مجال الإدارة الإلكترونية من مدربين واستشاريين وخبراء في تصميم وتطوير البرامج، للاستفادة منهم عند تطبيق الإدارة الإلكترونية سواء في تدريب العاملين أو حل المعوقات التي تعترض تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ذ. تشجيع العاملين على استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية، ومنح المتميزين في استخدامها الحوافز المادية والمعنوية التي تشجعهم على إتقان استخدامها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد يوسف عاشور الحديدي، أثر التكنولوجيا الحديثة على الوسائل القانونية لجهة الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 64.

<sup>2</sup> ساري عوض الحسنات، الإدارة الإلكترونية وترشيد الإدارة العامة، التجربة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص 142.

**ثالثا: تقييم المتطلبات القانونية**

المتطلبات القانونية بالرغم من إيجابياتها إلا أنها هي بدورها تعترضها السلبيات التي تحتاج إلى بعض الحلول المقترحة، ومن خلال هذا العنصر سنحاول التطرق إلى أهم إيجابياتها وسلبياتها وحلولها.

**1. إيجابيات المتطلبات القانونية**

أ. تحقيق الرقابة بالوقت الحقيقي وفي الآن الحقيقي بدلا من الرقابة القائمة على الماضي، فهي تحقق الرقابة بالنتائج بدلا من الرقابة بالتقارير.

ب. أنها تحقق الرقابة المستمرة بدلا من الرقابة الدورية بما يولد تدفقا مستمرا للمعلومات الرقابية في كل وقت بدلا من الرقابة المتقطعة لإجرائها في أوقات متباعدة وبشكل دوري.

ت. الحد الأدنى من المفاجآت الداخلية بسبب الرقابة المستمرة بدلا من الدورية.

ث. إن الرقابة الإلكترونية تتطلب بل وتخفف العلاقات القائمة على الثقة وهذا ما يقلل من الجهد الإداري المطلوب فيها.

ج. الرقابة الإلكترونية تقلص مع الوقت من أهمية الرقابة القائمة على المدخلات أو العمليات أو الأنشطة لصالح التأكيد المتزايد على النتائج، فهي إذن أقرب إلى الرقابة بالنتائج.

ح. نتيجة للتطور الكبير في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال أصبحت عملية الرقابة القانونية تتم بشكل إلكتروني وبذلك أصبح يطلق عليها الرقابة الإلكترونية هذه الأخيرة تسمح بالرقابة الفورية بمساعدة شبكة الإنترنت، وتقليص الفجوة الزمنية بين الانحراف وتصحيحه كما أنها عملية مستمرة متجددة تكشف عن الانحرافات أولا بأول، حيث أن المعلومات تسجل فور التنفيذ، مما يسمح من معرفة الانحرافات قبل أو عند التنفيذ لا تحاذ ما يلزم من إجراءات تصحيحه، كما تعمل شبكة الإنترنت في ظل هذا النوع من الرقابة كقناة أنية لنقل المعلومات بشكل فوري، وهذا ما يزيد من قدرة الرقابة الإلكترونية على توفير إمكانية متابعة العمليات المختلفة، وسير القرارات المتنوعة وتصحيح الأخطاء في كافة أقسام الإدارة<sup>1</sup>.

**2. سلبيات المتطلبات القانونية**

تعتبر المتطلبات القانونية مثلها مثل المتطلبات الأخرى تعترضها معوقات تتمثل في النقص التشريعي الكبير، والتصدي لعملية التحول إلى النظام الرقمي، ذلك بأن الحصول على الخدمات المختلفة والمنفعة الآتية من نظام الإدارة الإلكترونية يحتاج إلى نظم قانونية خاصة، ويمكن تلاقي هذا

<sup>1</sup> عماري سمير، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة مجموعة الجماعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2018/2017، ص ص 36،35.

الأشكال من خلال سن التشريعات والقوانين المتعلقة والمنظمة لعمل الإدارة الإلكترونية، وكذلك المعوقات التي تواجه الإدارة الإلكترونية هي:

أ. التحقق من الهوية عبر الشبكات حيث يمثل غياب إطار عمل قانوني بالتحقق من الهوية عن بعد، تقف في طريق إتمام المعاملات عبر الشبكات.

ب. السداد الإلكتروني حيث يعتمد نظام السداد الإلكتروني في الدول المتقدمة بصفة أساسية على بطاقة الائتمان في نطاق ضيق للغاية، وحيث لا تزال المخاوف من استخدام بطاقات الائتمان في سداد عبر الشبكات القائمة<sup>1</sup>.

ت. ضعف التشريعات القانونية في معالجة بعض الأمور المتعلقة بمستجدات البيئة الإلكترونية المتغيرة باستمرار مقارنة بتشريعات المتميزة بالجمود نوعاً ما.

ث. غياب القوانين والتشريعات المتعلقة بتنظيم الإدارة الإلكترونية أو ما يتعلق بمجال تكنولوجيا المعلومات والاتصال.

ج. عدم وجود تشريعات قانونية لاعتماد آلية توقيع الإلكتروني في الإدارات، بالإضافة عدم توفر ضمانات لازمة للتحقق من صحته وعدم تزويره.

ح. عدم وجود بيئة عمل إلكترونية محمية وفق أطر قانونية تحدد شروط التعامل الإلكتروني مثل غياب تشريعات قانونية تجرم اختراق وتخريب شبكات الإدارات الإلكترونية.

خ. عدم الاعتراف بمصادقية الوثائق الإلكترونية وعدم اعتمادها كبديل للوثائق التقليدية<sup>2</sup>.

### 3. الحلول المقترحة للتقليل من عراقيل المتطلبات القانونية

نجد أن المتطلبات القانونية تعترضها عراقيل ومعوقات إلا أنه تتمتع بحلول تمكنها من القضاء على هذه العراقيل والسير نحو تحقيق المبتغى ومنه تتمثل هذه الحلول في:

أ. يجب على أي دولة وقبل البدء بالتعاملات الإلكترونية لأعمالها أن تراعي ضرورة خلق بيئة تشريعية ملائمة ومناخ قانوني يستجيب لمتطلبات الإدارة الإلكترونية ويسهل معاملاتهما ويضعها موضع الاعتراف الوطني و الدولي.

<sup>1</sup> نبرس محمد جاسم الأحبابي، أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرافق العامة دراسة مقارنة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2018م، ص 47.

<sup>2</sup> عماري سمير، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي دراسة حالة مجموعة الجامعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2017/2018م، ص 129.



ب. إعطاء المشروعية للأعمال الإلكترونية الخاصة بالإدارة الإلكترونية، وتحديد المباح والمحرم منها والعقوبات المفروضة.

ت. تحقيق سهولة الوصول إلى المعلومات، ووضوح الإجراءات التي تحكم هذه العملية.

ث. وضع الأطر التشريعية اللازمة للإدارة الإلكترونية وتحديثها وفقا للمستجدات.

ج. يجب أن تكون القوانين والتشريعات المنظمة للعمل الإلكتروني أن تساير مشروع الإدارة الإلكترونية منذ بدايته كفكرة وحتى تطبيقه، وذلك يتطلب مرور تلك القوانين بعدة مراحل متتابعة حتى خروجها بشكلها النهائي المتكامل.

ح. إعطاء الوقت الكافي لدراستها وتحليلها قبل اعتمادها<sup>1</sup>.

خ. التحقق من الهوية عبر الشبكات، من خلال سن تشريع قانون التوقيع الإلكتروني لحماية التعاملات الإلكترونية.

د. تصميم إطار عمل بسيط، ومتنوع الخيارات، يسمح بتحديد أساليب الدفع، بما يتفق مع أسلوب حياة الأفراد، ويلبي احتياجاتهم ومتطلباتهم<sup>2</sup>.

ذ. وضع المزيد من القوانين والتشريعات التي تحمي المعاملة الإلكترونية لإدارة عمومية الكترونية ناجحة.

ر. ضرورة إنشاء الهيئة الوطنية التي ينص عليها القانون، والخاصة بالوقاية من الجرائم الإلكترونية ومكافحتها، حيث أكد الخبراء على أن المكافحة تتطلب إطار قانوني يسمح بالتعامل مع الجرائم الإلكترونية والقضاء عليها، وكذا تكوين القضاة والمحامين بهدف حماية حقوق مستعملي تكنولوجيا الإعلام والاتصال ومكافحة الجريمة الإلكترونية وتفتيش المنظومات المعلوماتية وحجز المعطيات المعلوماتية وإنشاء الهيئة ومهامها والتعاون والمساعدة الدولية القضائية.

ز. لا بد من تجديد القوانين وتحديثها تماشيا مع المتطلبات المستجدة للمجتمع<sup>3</sup>.

ط. إصدار التشريعات لحماية البيانات الشخصية للأفراد، على نحو يكرس حماية الحياة الخاصة<sup>4</sup>

<sup>1</sup> شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجن، مرجع سبق ذكره، ص33.

<sup>2</sup> نبرس محمد جاسم الأحبابي، أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرافق العامة دراسة مقارنة، دار الجامعة الجديدة، مرجع سبق ذكره، ص48.

<sup>3</sup> قارطي محمد، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير الخدمة العمومية في الجزائر، مرجع سبق ذكره، ص20-21.

<sup>4</sup> داود عبد الرازق الباز، الحكومة الإلكترونية وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام وإعمال موظفيه، منشأة المعارف، الكويت، 2004م ص225.

## المطلب الثاني: تقييم المتطلبات اللوجستية و التكنولوجيا للإدارة الإلكترونية

بالرغم من إيجابيات المتطلبات اللوجستية و التكنولوجيا إلا أنها تعترضها مجموعة من السلبيات تقف في وجهها نحو الوصول إلى إدارة إلكترونية ناجحة و متميزة، لذا هناك حلول مقترحة ينبغي اعتمادها لتفادي هذه العراقيل و ذهاب نحو إدارة إلكترونية ناجحة .

### أولاً: تقييم المتطلبات التقنية و التكنولوجيا

تعمل المتطلبات التقنية على توفير بنية تحتية ملائمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية و إعمالها، و في هذا الصدد نجد أن للمتطلبات التقنية إيجابيات و سلبيات كما أن لها حلول مختلفة.

#### 1. إيجابيات المتطلبات التقنية و التكنولوجيا

أ. تعمل على تطوير تدفق المعلومات و تسهيل العلاقة مع شركاء الأعمال داخل المؤسسة و خارجها، فالبريد الإلكتروني يسمح بإرسال الرسائل و الملفات و التقارير من حاسب إلى داخل الشبكة، مما يؤدي إلى تقليل من تكلفة الطباعة و البريد، كما تعمل على تحسين سلاسة العمل لزيادة الإنتاجية من خلال العمل عن بعد و المشاركة في الموارد مما يسمح باستغلال موارد الشبكة بالمؤسسة عن بعد و إنجاز الأعمال التي لا تتطلب التأخير، و تعمل أيضا على التواصل عن بعد، من خلال إمكانية التواصل بين المستخدمين في مواقع مختلفة يستخدمون نظم تشغيل مختلفة و برامج مختلفة و لغات مختلفة، تسمح بالتخاطب اللحظي بين مجموعة من المستخدمين عوضا عن عقد اجتماعات تقليدية تستوجب حضور المعنيين، كما تقوم بربط مصادر الموارد البشرية المؤهلة مع إدارات العمل<sup>1</sup>.

ب. زيادة الطلب على المنتجات التكنولوجية ببعديها المادي و المعرفي المتكاملين.

ت. تشكل تحديا إضافيا لمنتجي التكنولوجيا لإحداث المزيد من التطوير و توسيع الاستثمارات في قطاع التكنولوجيا من أجل تلبية الاحتياجات الكمية و النوعية المتزايدة في هذا المجال.

#### 2. سلبيات المتطلبات التقنية و التكنولوجيا

أ. لقد أحدثت تكنولوجيا المعلومات المعاصرة تقدمنا واضحا في العديد من الدول المتقدمة و كان لها دور أيجابي على شعوبها ، فعن طريق هذه التقنية و تطبيقها يمكن وضع المنظمات في الموقع تنافسي عن طريق توظيفها في إدارتها و مؤسساتها، و بالمقابل يلاحظ على الدول النامية أنها لم تستطيع الاستفادة من إمكانيات التقنية وذلك بسبب وجود معوقات تقنية تقف عائق في سبيل أي تقدم في

<sup>1</sup> ابراهيم بختي، التجارة الإلكترونية، مفاهيم و استراتيجيات التطبيق في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص 24.

المجال المعلوماتي ، ومنه تتمثل المعوقات التقنية في ما يلي<sup>1</sup> :

- ضعف قطاع التقنيات المعلوماتية في الدول النامية، كعدم القدرة التصنيعية و قلة الخبرات الفنية.
  - ضعف خدمات الاتصالات المتوفرة.
  - عدم جاهزية الكثير من المؤسسات الحكومية من ناحية توافر البنية التحتية كالشبكات.
  - عدم جاهزية المؤسسات من ناحية أمن المعلومات على شبكة الانترنت.
  - عدم وجود بنية تحتية متكاملة على مستوى الدولة، مما يعرقل تطبيق الإدارة الإلكترونية.
  - تقدم أجهزة و برامج الحاسب الآلي نظرا للتطور السريع في هذا المجال.
- ب. عدم وجود مواصفات ومعايير موحدة للأجهزة المستخدمة داخل المنظمة الواحدة<sup>2</sup>.
- ت. يؤدي التحول إلى الحكومات الإلكترونية إلى زيادة الطلب الكلي على المنتجات.
- ث. التكنولوجيا ببعديها المادي والمعرفي المتكاملين، كما يشكل ذلك تحدياً إضافياً لمنتجي التكنولوجيا لإحداث الحكومة الإلكترونية مريم خالص مزيد من التطوير وتوسيع الاستثمارات في قطاع التكنولوجيا لتلبية الاحتياجات الكمية والنوعية المتزايدة في هذا المجال، ويشمل ذلك التوسع في البرامج الأكاديمية بكافة أنواعها بحيث تتلاءم نوعية مخرجاتها التعليمية مع متطلبات التحول الإلكتروني وحاجات سوق العمل، وهذا يعني مزيداً من الاستثمارات في قطاع التعليم بمراحله المختلفة وخصوصاً التعليم العالي.
- ج. نقص في القدرات على صعيد قطاع تكنولوجيا المعلومات و الاتصالات محلياً أو الدعم الدولي الغير كاف.

د. الطبيعة البشرية وثقافة الأبواب المغلقة والخوف من التكنولوجيا وتطبيقاتها.

### 3. الحلول المقترحة للتقليل من عراقيل المتطلبات التقنية و التكنولوجيا

خلال هذه المعوقات التقنية التي تقف في طريق تطبيق إدارة الكترونية ناجحة، فإننا سنتطرق إلى

تعرف على الحلول التي تساعد على تحقيق إذا الكترونية سليمة والتي تتمثل في:

<sup>1</sup> مطر المسعودي سميرة، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية الدولية (المملكة المتحدة) ، ، تاريخ الاطلاع 2022 /05/19 ، ص 52 ، 12:15

<http://www.abahe.uk/research-papers/obstacles-to-the-application-of-e-governance-in-the-management-of-human-reso>

<sup>2</sup> شائع بن سعد مبارك القحطاني ،مجالات ومتطلبات ومعوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، مرجع سبق ذكره، ص41.

أ. توفير الأدلة والإرشادات التوضيحية اللازمة لشرح آليات التعامل بمفهوم الإدارة الإلكترونية، ونشر الإعلانات بكل جديد ومستحدث حول التقنيات ومتطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، وكيفية التعامل مع هذه التقنية الجديدة.

ب. تصميم وتنفيذ أنظمة تتلاءم مع البنية التحتية التقنية المتوفرة.

ت. توفير البنية التحتية الملائمة لتطبيقات الإدارة الإلكترونية من خلال توفير كافة الإمكانيات الفنية والتقنية اللازمة لدعم استخدام تطبيقات الإدارة الإلكترونية في كافة الأعمال الإدارية والخدمات.

ث. الاستفادة من الأنظمة الإلكترونية المتاحة والمعمول بها مسبقا والاستفادة من الخبرات السابقة حول مميزات الأجهزة التقنية والمفاضلة بينها.

ج. توحيد الأجهزة وتعامل مع نظام واحد من الأجهزة، وإحلالها محل الأجهزة القديمة، وذلك من خلال مواكبة التطور في البرمجيات والأجهزة الإلكترونية المستخدمة في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ح. التعاقد مع شركات رائدة عند شراء الأجهزة والمعدات الإلكترونية، وذلك لضمان الجودة والمتابعة والصيانة لهذه الأجهزة من قبل فنيي الشركة، تعريب البرمجيات المحسوبة وأنظمة التشغيل الإلكترونية لتسهيل تعامل الموظفين معها<sup>1</sup>.

خ. تطوير واجهات التفاعل مع المستخدمين النهائيين بحيث تكون سهلة الاستخدام ومقبولة منهم.

د. تحويل البيانات من نظام أو شكل ما إلى شكل في إطار نظام معلومات متكامل وإتاحة بياناته وتقاريره للاستخدام بأساليب عديدة.

### ثانيا: تقييم المتطلبات الأمنية

ترتكز المتطلبات الأمنية على العمل على توفير القدر الكافي من المعلومات والعمل على حمايتها وضمان سريتها و تمتاز بمجموعة من الايجابيات ، ولكن في الغالب نجد أنه هناك سلبيات تعثرها، غير أنه في نفس الوقت هناك حلول يتوجب اعتمادها.

#### 1. ايجابيات المتطلبات الأمنية

أ. للمتطلبات الأمنية ايجابيات تمتاز بها وتمنحها الأفضلية وهذه الخاصية نجدها تتمثل في تحقيق الشفافية، تحقيق الثقة، وتوفير قدر كافي من المعلومات.

ب. تحقيق الشفافية الإدارية : للمتطلبات الأمنية دور فعال في تحقيق الشفافية الإدارية من خلال العمل على توفير المعلومات لكافة المواطنين على قدم المساواة والعمل على حمايتها، حيث أرسلت المجتمعات والإدارات على اعتبار السرية مجرد ميراث تاريخي للإدارة، وإن مواكبتها تستدعي العمل من

<sup>1</sup> ساري عوض الحسنات، الإدارة الإلكترونية وترشيد الإدارة العامة، التجربة الجزائرية، مرجع سبق ذكره، ص141.

خلال إدارة تتحول فيها العلاقة بين الإدارات العامة والجمهور إلى علاقة شفافة بدلا من السرية والكتمان، أي أن علاقة الإدارة الحكومية بالجمهور تتحول في ظل الشفافية إلى علاقة لها تشاورية ذات دعائم ديمقراطية إدارية التي تتيح للجمهور حق مشاركة الإدارة في أداء عم وحقه في فهم تصرفاتها مدام بإمكانه الاطلاع على وثائقها وأسباب قراراتها التي يسوغها انفتاح الإدارة على الجمهور، ولكن مع احترام الحق في الحياة الخاصة للأفراد وعدم نشر المعلومات المتعلقة بأسرارهم الشخصية<sup>1</sup>.

ت. توفير القدر الكافي من المعلومات<sup>2</sup>: بسب وجود ثغرات أمنية لاخترق شبكة المعلومات فإنه ينبغي اعتماد وسائل مناسبة لحماية هذه الخدمات بما يتناسب مع أهميتها وأساسيتها، حيث من المهم وجود توازن بين استفاء متطلبات أمن المعلومات والمرونة والسرعة في تقديم الخدمات الإلكترونية كما يعطي الثقة للمستفيدين من هذه الخدمات، فأمن وسلامة المعلومات مرتبط بشكل كبير بالجوانب الأمنية. ث. تعمل المتطلبات الأمنية على الحفاظ وتحقيق أكبر درجة من السرية المناسبة والمصادقية، الأمر الذي يؤدي إلى التطوير في مجال خدمات الجمهور وتساهم في بناء الثقة بين مقدم الخدمة والمواطنون و تحقيقها.

## 2. سلبيات المتطلبات الأمنية

أ. يعتبر الأمن المعلوماتي من أهم المعوقات التي تواجه تطبيق الحكومة الإلكترونية حيث توجد مجموعة من الأساليب لاخترق المنظومة المعلوماتية وما يترتب عليها من فقدان خصوصية المستخدمين وسريتهم، فمن مظاهر الأمن المعلوماتي، سرية المعلومات وسلامتها وضمان بقاءها وعدم حذفها أو تدميرها، لحل المشكلات القائمة في الواقع الحقيقي قبل الانتقال إلى البيئة الإلكترونية، وأكبر مشكلة تواجهنا هي مشكلة التوثيق القائمة في الحياة الواقعية، إذ ليس لها نظام توثيق فاعل يضع جميع وثائق العمل الحكومي في موضعها الصحيح بالوقت المطلوب، فإذا ما كان هذا واقع العمل الحقيقي فإن من الخطورة الاتجاه لبناء الحكومة الإلكترونية قبل إنهاء المشكلة القائمة في الواقع غير الإلكترونية<sup>3</sup>.

ب. يتم حفظ المعطيات الإلكترونية في الأرشيف الإلكتروني، أي حفظ كل المستندات المرسله الكترونيا في الأرشيف " لذلك لا بد من حمايتها من جريمة التجسس الإلكتروني ويقصد بها الاختراق

<sup>1</sup> ربيع نصيرة، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل مبدأ الشفافية، مجلة الحقوق و العلوم السياسية، العدد 08، جامعة البويرة، الجزائر، 2017م، ص ص 975، 976.

<sup>2</sup> عبد الماجد شحدة خليل العالول، مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الكبرى في قطاع غزة و أثرها الإستعداد المؤسسي ضد الفساد، قدمت هذه الرسالة إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011م، ص 48.

<sup>3</sup> أحمد يوسف عاشور الحديدي، أثر التكنولوجيا الحديثة على الوسائل القانونية لجهة الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 56.

الغير مشروع للمنظومة المعلوماتية، مما يؤدي إلى فقدان خصوصية المستفيدين وسريتهم، أو حذف هذه المعلومات، تدميرها، لذلك توجد مخاطر كبيرة من الناحية الأمنية على معلومات ووثائق وأرشيف الإدارة الإلكترونية، سواء المتعلقة بالأشخاص أو الشركات أو الإدارات، ويعني ذلك أن مصدر الخطورة يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية، حيث إهمال هذا الجانب يؤدي إلى كارثة وطنية يحدثها التجسس الإلكتروني ومصدر التجسس الإلكتروني يأتي غالبا من ثلاث فئات:

-الفئة الأولى: الأفراد العاديون.

-الفئة الثانية: القرصنة.

-الفئة الثالثة: أجهزة الاستخبارات العالمية للدول.

ت. تعتبر الفئتين الأولى والثانية أخطر بحيث يقتصر على تخزين الموقع وإعاقة عمله وإيقافه، ويمكن للإدارة تلافي ذلك بإعداد نسخة احتياطية عن الموقع، إما خطر الفئة الثالثة فإنه يتعدى ذلك بكثير ويصل إلى درجة الإطلاع الكامل على كافة الوثائق الحكومية ووثائق المؤسسات والإدارات والأفراد والأموال وما إلى ذلك، مما يشكل تهديدا فعليا على الأمن القومي والاستراتيجي للدولة المعنية خاصتنا عندما تقوم أجهزة الاستخبارات ببيع أو نقل أو تصوير هذه الوثائق وتسريبها إلى جهات معادية للدولة التي سلبت منها<sup>1</sup>.

ث. يعتبر أن مصدر هذه الخطورة هنا لا يؤدي من تطبيق الإدارة الإلكترونية كي لا يفهم البعض إننا ننادي إلى البقاء على النظام التقليدي للإدارة، وإنما مصدر الخطورة يكمن في عدم تحصين الجانب الأمني للإدارة الإلكترونية والذي يعتبر أولوية في مجال تطبيق إستراتيجية الإدارة الإلكترونية فإهمال هذه الناحية يؤدي إلى كارثة وطنية يحدثها التجسس الإلكتروني<sup>2</sup>.

### 3. الحلول المقترحة للتقليل من عراقيل المتطلبات الأمنية

أ. أصبحت جميع المعلومات والوثائق الحكومية يتم تداولها عبر الانترنت نتيجة الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية، ويوجد ما يسمى بالأرشيف الإلكتروني المختص بفحص المستندات الإلكترونية فقط؛ حيث تعتبر هذه المستندات دعامة آمنة ومستند معلوماتي لإثبات التصرفات القانونية الإدارية، ومن خلال أرشيف المحتويات الإلكترونية يتم التحقق من الشخصية، ولا بد من حماية المحتوى

<sup>1</sup> أمل لطفي جابر الله، أثر التكنولوجيا الحديثة على الوسائل القانونية لجهة الإدارة، دار الفكري الجامعي، مصر، 2007م ص ص 63، 64.

<sup>2</sup> كلثم محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، أعدت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011م، ص 44.

الأرشيبي من أي اختراق خارجي لإفشاء سرية المعلومات الشخصية الذي يتضمنها، وتطبيق لذلك فإن السلطة المختصة في فرنسا بحماية المعطيات الشخصية تسمى (اللجنة الوطنية للمعلومات والحريات) مهمتها تطبيق القانون الخاص بحماية المعطيات الشخصية الذي بمقتضاه يجرم اختراق الأرشيبي الإلكتروني بدون تصريح من إدارة الأرشيبيات، وبذلك فانه توجد معلومات شخصية للمواطنين لا يجوز لأحد الاطلاع عليها لسريتها وخصوصيتها<sup>1</sup>.

ب. يجب على الحكومات توفير المعلومات اللازمة لمواطنيها عبر الإنترنت ، كما يجب حين ظهور وثيقة أو معلومة جديدة وضعها مباشرة على الانترنت<sup>2</sup>.

ت. ضرورة توعية المواطنين حول أهمية التكنولوجيا في تسهيل حياتهم اليومية ، وكيفية استغلالها بطريقة إيجابية تعود عليهم بالمنفعة .

ث. على الدولة القيام بمبادرات لتوفير الحماية اللازمة للمعلومات، وحماية الأسرار المحفوظة في الكمبيوتر من خلال وضع ترسانة قانونية فعالة لتأمين البيانات والمعلومات الخاصة بالمعاملات الإلكترونية.

ج. ضرورة وجود رقابة فعالة تضمن لها الأمن والحماية الأزمنة للحد من الوصول للبيانات الخاصة

ح. التحديث المستمر لأنظمة التشغيل للحسابات الآلية ولالبرمجيات المضادة للفيروسات.

خ. تركيب جدار ناري بين المستخدمين ومصادر المعلومات.

د. عمل نسخ احتياطية للمعلومات الهامة وحفظها في أماكن آمنة.

ذ. ينبغي أن تتكون كلمة المرور من الست خانات على الأقل وأن تكون مزيجاً من الأحرف والأرقام.

ر. تأكيد المحافظة على الخصوصية بتطوير أدوات التشفير في البرمجيات الحديثة وخاصة المتعلقة بخدمات

الإنترنت لتمكين المحافظة على سرية شخصيته وتعاملاته عبر الشبكة، وكذلك التوسع في استخدام

البطاقة الذكية التي تمكنه على المحافظة على السرية بما لها من الثقة والأمان<sup>3</sup>.

ز. تبني إستراتيجية وطنية لأمن المعلومات تضمن تعاون أجهزة القطاعين العام والخاص في تنفيذها مع

مشاركة فعالة من موزع خدمة الإنترنت، وحث الإدارات التي تعتمد على نظم المعلومات بأهمية وجود

خطط مسبقة لحماية المعلومات وخطط للاستعاضة في حالة الطوارئ.

<sup>1</sup> أمل لطفي، أثر التكنولوجيا الحديثة على الوسائل القانونية لجهة الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص63.

<sup>2</sup> أحمد يوسف عاشور الحديدي، أثر التكنولوجيا الحديثة على الوسائل القانونية لجهة الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص56.

<sup>3</sup> سعيد بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية، دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ ، رسالة مقدمة

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نيف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 1423/1424هـ

ص21.



## المطلب الثالث: تقييم المتطلبات المالية

للمتطلبات المالية أهمية كبيرة في تبني الإدارة الإلكترونية واستمرارها وهي بدورها تعتبرها كغيرها من المتطلبات تعتبرها عراقيل التي تحول في تطبيقها إلا أنه هناك حلول تمتاز بها تساعد على تخطي العراقيل والسير نحو نجاح.

## 1. إيجابيات المتطلبات المالية

- أ. تعتبر المتطلبات المالية سبب في نجاح الإدارة الإلكترونية لما لها من دور حاسم و فعال.
- ب. توفير مستوى مناسب من التمويل بحيث يمكن الإدارة من إجراء صيانة دورية.
- ت. تدريب الكوادر و الموظفين و الحفاظ على مستوى عالي من تقديم الخدمات.
- ث. مواكبة أي تطور يحصل في إطار التكنولوجيا و الإدارة الإلكترونية على مستوى العالم<sup>1</sup>.
- ج. إمكانية التنبؤ بما سيكون عليه وضع المشروع المالي في الفترات المستقبلية من خلال التخطيط المالي و الإستعداد المسبق للوسائل التمويلية.

ح. التنبؤ بالموازنات التقديرية لتطبيق الإدارة الإلكترونية و تحديد الفجوة المراد إستيفائها.

خ. تلبية الإحتياجات المالية للمؤسسة و أفرادها.

د. تحديد المزيج الأنسب من مصادر التمويل الذي يقلل التكلفة و يلي مختلف الإحتياجات<sup>2</sup>.

## 2. سلبيات المتطلبات المالية

تعتبر المتطلبات المالية جوهرية أساسية للإدارة الإلكترونية إلا أنها لا تخلو من عراقيل وتتمثل هذه العراقيل فيما يلي:

- أ. يتطلب مشروع الإدارة الإلكترونية موارد مالية كبيرة نسبياً، وذلك لعمليات التخطيط والاستثمارات وتنسيق المشاريع وبناء البنية التحتية وتطوير إدارة نظم معلوماتية متزايدة على الحكومات لتقديم مشروع إدارة الكترونية ذات تصميم متقن، وغالبا ما تدفع مثل هذه الموارد الدول عند تخطيط مشروع الحكومة الإلكترونية إلى تركيز أولويتها على تلك المشاريع الهادفة أساسا للحد من التكاليف، متجاهلة مشاريع الإدارة الإلكترونية ذات الأهداف التنموية الأخرى التي لا تقل أهمية من ناحية تأثيرها على المجتمع.
- ب. تعتمد الإدارة الإلكترونية على أمان الإدارات بهذا المشروع، وبالتالي توفير الموارد المالية لتمويله، ولكن على وفق أسبقيات الحكومة وتقييمها للمشروع على أساس الكلف والمنافع التي يمكن أن

<sup>1</sup> بلجيج شهيناز، الإدارة الإلكترونية و ترشيد الإدارة العامة، التجربة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل متطلبات شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، تخصص: إدارة و حكمة محلية، كلية الحقوق، جامعة المسيلة، الجزائر، 2013/2011، ص 19.

<sup>2</sup> عبد الماجد شحده خليل العلول، توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الكبرى في قطاع غزة و أثرها الإستعداد المؤسسي ضد الفساد، مرجع سبق ذكره، ص ص 44، 45.



تتحملها الإدارة الإلكترونية أو تحققها، وبالتالي فإن هذا قد يتعارض مع أسس الموازنة العامة للدولة وتقديراتها والمشكلة الفنية هذا يتمثل في كيفية التعامل مع ما هو إنفاق رأسمالي أو إنفاق تشغيلي جار، وأيضا ترابط المشكلة بموضوع آخر وهو الأفق الزمني للموازنة، فبينما تركز الموازنة على الأفق الزمني قصير الأمد يلاحظ أن مشروع الإدارة الإلكترونية، يتطلب أفقا زمنيا طويلا، قد يمتد لسنوات عديدة<sup>1</sup>.

ت. كما تتمثل العراقيل المالية في حاجة مشروع الإدارة الإلكترونية إلى الكثير من الإمكانيات المادية لتوفير تقنية المعلومات خاصة على مستوى الدولة ككل ن كما أن هذه التقنية في تطور مستمر الأمر الذي يجعل اللحاق بهذه التطورات صعبة، وإن هذه التقنية متشابكة ومتكاملة، الأمر الذي من المستحيل التدرج في توفيرها بل يجب أن تتوافر جميعها في وقت واحد خاصة على صعيد المنظمة الواحدة<sup>2</sup>.

ث. إرتفاع تكاليف خدمة الصيانة لأجهزة الحاسبات الآلية، ونقص عدد المتخصصين في إجراء هذ الخدمات<sup>3</sup>.

ج. قلة الموارد المتاحة بسبب الإرتباط بميزانيات ثابتة ومحدد فيها أوجه الإنفاق.

ح. ارتفاع تكاليف توفير البنية التحتية من شراء الأجهزة والبرامج التطبيقية وإنشاء المواقع وربط الشبكات<sup>4</sup>.

### 3. الحلول المقترحة للتقليل من عراقيل المتطلبات المالية

لتطبيق إدارة إلكترونية نكون أمام احتياجات مالية التي بموجبها تعثرها عوائق تكون بحاجة

لحلول تقوم على تغلب على هذه العوائق ومنه تتمثل هذه الحلول فيما يلي:

أ. التواصل مع مؤسسات القطاع الخاص للحصول على الدعم المالي والتقني المناسب لتلبية احتياجات الإدارة الإلكترونية، أو إعطاء مشروع تطبيق الإدارة الإلكترونية للقطاع الخاص للقيام بتنفيذه و تغطية احتياجاته.

ب. تخصيص ميزانية خاصة لتوفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية ومراكز إدارة المعلومات.

<sup>1</sup> نبرس محمد جاسم الأحبابي، أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرافق العامة دراسة مقارنة، مرجع سبق ذكره، ص49.

<sup>2</sup> أحمد يوسف عاشور الحديدي، أثر التكنولوجيا الحديثة على الوسائل القانونية لجهة الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص55.

<sup>3</sup> حسين السيد حسين محمد القاضي، المعاملات الإلكترونية متطلباتها وآثارها الاقتصادية، دار النهضة العربية، مصر، 2015م، ص28.

<sup>4</sup> جبانة عبد الوهاب شلي، واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات

الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011م، ص22.

- ت. التواصل مع الجهات الحكومية للحصول على الدعم المالي للتطبيق الإدارية الإلكترونية.
- ث. تشجيع المتميزين في مجال العمل التكنولوجي، وذلك من خلال الحوافز المادية والعينية لهم.
- ج. توفير ميزانية خاصة لمراكز تكنولوجيا المعلومات، من أجل تجنب الروتينية في عمليات الشراء، وخاصة المشتريات التقنية.
- ح. توفير الدعم المالي الكافي لشراء الأجهزة الحاسوبية والبرامج والتطبيقات الحديثة.
- خ. توفير الدعم المالي المناسب لصيانة الأجهزة الحاسوبية والبرمجيات المطلوبة.
- د. توفير المخصصات المالية المناسبة لتحديث الأجهزة الحاسوبية.
- ذ. رصد مبالغ مالية من أجل للاستعانة بخبراء في مجال الإدارة الإلكترونية.
- ر. توفير المخصصات المالية اللازمة للربط الشبكي للإدارات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد الكريم سعيد عبدة قاسم الدعيس - ناصر سعيد علي محسن، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية مجتمع صنعاء بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإداريين ، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد 8، كلية الإدارة الحديثة للدراسات العليا، صنعاء ، اليمن، ص113، 2018 م.

### المبحث الثالث: تقييم المتطلبات الاقتصادية ، السياسية و الاجتماعية

تمثل الإدارة الإلكترونية نقلة حضارية وثقافية للمجتمعات عامة و للمؤسسات الاقتصادية خاصة مشروعاً ناجحاً إن استغلته استغلالاً أمثل ، حيث يتسع نطاق تأثيرها ليشمل كافة الجوانب و الأوضاع السياسية والإقتصادية والاجتماعية ، وكيفية تقييمها و معرفتها بها.

#### المطلب الأول: تقييم المتطلبات الاقتصادية

تتضمن عملية تقييم المتطلبات الاقتصادية تحديد مختلف السمات الإيجابية و أهم السلبيات و بعض الحلول المتعلقة بها.

##### 1. إيجابيات المتطلبات الاقتصادية

أ. أوجدت هذه الثورة الرقمية قطاعاً اقتصادياً جديداً لم يكن له وجود من قبل ، و كلما حازت الدول المتقدمة التي توجد على رأس هرم هذه الصناعة نصيباً متزايداً من حجم هذه الصناعة ، كلما تمكنت الدول الأخرى من الدخول في نفس المضمار من خلال الحيز الذي أتيح لها ، وبالتالي يتتبع ذلك في الاقتصاد كله حتى أصبحت ظاهرة عالمية<sup>1</sup>.

ب. زيادة القدرات الحكومية على المساعدة والتواصل مع قطاع الأعمال مما يحفز له أداء عالٍ، ورفع حدة المنافسة التي ستنعكس بالتالي على المخرجات النهائية لقطاع الأعمال.

ت. تحريك القوى العاملة على مستوى الوطني ، عن طريق خلق الوظائف الجديدة و دخول مهارات جديدة إلى السوق.

ث. تخفيف أعباء التعامل اليومي بين القطاع الحكومي ، و القطاع الخاص و بقية أطراف الخدمة، مما ينعكس على القطاع الاقتصادي الوطني .

ج. زيادة فاعلية العمليات الإنتاجية من خلال تحسين البنيات التحتية الوطنية، مما يؤدي إلى خفض التكاليف الإنتاجية و تحفيز الروح الإنتاجية على المستوى الوطني.

##### 2. سلبيات المتطلبات الاقتصادية<sup>2</sup>

أ. هناك تأثيرات ذات طابع عكسي يمكن أن تحدثها تطبيقات الإدارة الإلكترونية و في مقدمتها بروز مشكلة البطالة فمع التحول للأداء الإلكتروني الأداء الإلكتروني و الاعتماد على الأجهزة بدلاً عن الإنسان سيكون هناك تسريح كبير من العمال.

<sup>1</sup> صادق إسماعيل، الحكومة الإلكترونية و تطبيقاتها في الوطن العربي، دار العربي للنشر و التوزيع، القاهرة ، 2010، ص ص 48، 49.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 50.

ب. يتعاظم تحول المجتمعات من النمط المنتج إلى النمط الاستهلاكي ، ومن الإبداع إلى التقليد، كنتيجة للاعتماد على التقنيات المعلوماتية التي أصبح الدخول في مجال صناعتها شبه مستحيل.

ت. و يمكن إخضاع مشروع الإدارة الإلكترونية لدراسة تحليلية حول الجدوى الاقتصادية من وراء تطبيقه، وقياس التكلفة والعائد بدقة كبيرة. و هذا يفتح المجال لدراسته عن طريق نماذج عدة ذات أبعاد اقتصادية بالدرجة الأولى ، ويمكن أن تعطي تلك الدراسات تصورا عن التأثيرات الاقتصادية الناتجة عن تنفيذ مشروع الإدارة الإلكترونية ، بل يمكن أن نوجه المشروع لإحداث تأثيرات محددة

### 3. بعض الحلول المقترحة :

أ. الاستفادة من التجارب الناجحة التي حققها الآخرون في مجال الإدارة الإلكترونية ومحاولة تطوير الواقع.

ب. مساندة برامج التطوير الاقتصادي وذلك عن طريق:

-تقليل تكاليف التنسيق والمتابعة المستمرة.

-زيادة الفرص الوظيفية.

-زيادة العوائد الربحية للمشاريع الإدارية الإلكترونية مع قطاعات الأعمال مع تسهيل مختلف المعاملات التي تتم بينهم.

-فتح فرص استثمارية جديدة خاصة بقطاع المعلومات.

-تحقيق درجة عالية من التكامل بين مشاريع الإدارة الإلكترونية للمؤسسات الاقتصادية والقطاعات الخاصة فيما يخدم الاقتصاد الوطني.

### المطلب الثاني: تقييم المتطلبات الاجتماعية

يشمل تقييم المتطلبات الاجتماعية دراية كافية بالمزايا و السلبيات المتعلقة بها و بعض الحلول المقترحة.

#### 1. إيجابيات المتطلبات الاجتماعية<sup>1</sup>

أ. زيادة وتيرة التفاعل الاجتماعي مع المنظمات التي تقدم الخدمات بكل أنواعها.

ب. تمكين شرائح المجتمع من التواصل مع المنظمات المختلفة ، نتيجة ذوبان عوائق عملية الاتصال في النمط الإداري التقليدي.

ت. تعزيز فرص نجاح عملية الاتصال ذات البنية الإلكترونية التي نتيجتها تطبيقات الإدارة الإلكترونية.

<sup>1</sup> صادق إسماعيل، الحكومة الإلكترونية و تطبيقاتها في الوطن العربي، مرجع سبق ذكره، ص 53.

ث. تقوية الجانب الثقافي للمجتمع، وكيفية تعاطيهم مع مجمل التغيرات، وكذلك العلاقات الاجتماعية على مستوى العمل.

ج. تغيير الاهتمامات و التوجهات الاجتماعية تجاه المشاكل العامة و وجود الكيفية المناسبة لمعالجتها ، و كيفية طرح الاجتماعي للمطالب.

## 2. سلبيات المتطلبات الاجتماعية<sup>1</sup>

أ. إن توسيع قاعدة المستخدمين لشبكات المعلومات والخدمات قد يساعد في خفض كلفتها الثابتة على المدى البعيد، وتحتاج لدعم من لا يملكون المهارات، التعليم، الثقافة والمال اللازم لشراء الخدمات الإلكترونية، وبذلك تكون التكلفة عالية على المدى القصير بالإضافة لشراء التكنولوجيا وأمن المعلومات واستكمال البنية التحتية وبالتالي فإن المسؤولية الاجتماعية للدولة تتطلب المساعدة في سد هذه الثغرة.

ب. عدم استعداد المجتمع لتقبل فكرة الإدارة الإلكترونية والاتصال السريع بالبنية التحتية المعلوماتية الوطنية عبر الانترنت نظرا للأزمات الاجتماعية-الاقتصادية خاصة إذا كانت هذه العملية مكلفة ماديا.

ت. و من الممكن أن يكون هناك المزيد من التفكك الاجتماعي في حالة الاعتماد الكامل على المعلوماتية، لأن فرص الاتصال الجماهيري ستقل مما يضعف العلاقات الاجتماعية.

## 3. بعض الحلول المقترحة:

أ. تقوية العلاقات الاجتماعية.

ب. تثقيف المجتمع و أفراد الادارة بالزامية تطبيق الإدارة الإلكترونية.

ت. التقليل من الإعتماد الكامل بالادارة الالكترونية.

ث. تحقيق التوازن بين العنصر البشري و العنصر المعلوماتي في المؤسسات الاقتصادية.

ج. تدريب العاملين بشكل جيد لرفع القدرة على التأقلم و دعم متطلبات العمل.

د. التغيير من ذهنية بعض الموظفين الذين ألفوا العمل في ظل الإدارة الورقية لمدة طويلة.

## المطلب الثالث: تقييم المتطلبات السياسية

تمكن عملية تقييم المتطلبات السياسية من التطرق إلى أهم إيجابياتها و سلبياتها و بعض الحلول المقترحة لها.

<sup>1</sup> صادق إسماعيل، الحكومة الإلكترونية و تطبيقاتها في الوطن العربي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

**1. إيجابيات المتطلبات السياسية<sup>1</sup>**

- أ. ضمان الشفافية الكاملة في الأداء الحكومي وتوفير الصراحة و الوضوح في خطط و برامج الحكومة.
- ب. القدرة على تحديد المسؤولية الإدارية الكاملة عن الأداء.
- ت. تعزيز قدرة المواطنين على توصيل رؤيتهم و تطلعاتهم إلى القيادات التنفيذية والسياسية.
- ث. ضمان المشاركة في القرارات الحكومية.
- ج. التحرر من استبداد الموظف الحكومي.
- ح. زيادة القدرة على تبادل القيم الديمقراطية ، و التشارك في المعلومات و الآراء و التفاعل مع مختلف الأنشطة السياسية و المشاركة فيها بكل الوسائل المتاحة للمجتمع لنهوض بالوضع السياسي.

**2. سلبيات المتطلبات السياسية**

- أ. حيث تترجمها وجود إرادة سياسية داعمة لإستراتيجية التحول الإلكتروني، ومساندة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، عن طريق تقديم العون المادي والمعنوي المساعد على اجتياز العقبات وإيجاد الحلول وتطوير برامج التحول الإلكتروني والإدارة الإلكترونية.
- ب. تتمثل صعوبات المتطلبات السياسية و بمجمل الانعكاسات المتوقع حدوثها نتيجة لاستخدام أساليب الإدارة الإلكترونية، فهل تضمن الإدارة الإلكترونية فرصاً متكافئة لكافة المعنيين بخدماها من حيث إتاحة المعلومات أو تقديم الخدمات الفعلية، وهل تضمن مبدأ المشاركة في الحياة السياسية من قبل كافة المواطنين و تثار أسئلة كثيرة حول أمن المعلومات الشخصية والمؤسسية على السواء.
- ت. التخبط السياسي و الذي يمكن أن يؤدي إلى مقاطعة مبادرة "الإدارة الإلكترونية" و في بعض الأحيان تبديل وجهتها، ويشكل هذا العنصر خطراً كبيراً على مشروع الإدارة الإلكترونية.
- ث. طبيعة النظام السياسي: إذ أن معظم المشاكل التي نعاني منها الإدارة هي ناتجة عن طبيعة النظام السياسي في البلدان العربية و هو أهم عنصر في تردي وضع الإدارة، و هو أ مر أغفله أو يجهله كثير من الناس، إذ أن الإدارة ليست إلا أداة لتطبيق السياسات التي يضعها النظام السياسي، و بما أن النظام السياسي في معظم البلدان العربية مشلول فقد أدى هذا إلى شل الإدارة و تقسيمها على أساس حصصي مما لأدى بدوره إلى إنتشار المحسوبيات و الفوضى و إلى إهمال مبدأ الكفاءة في التعيين أو إهمال مبدأ الثواب و العقاب.

**الحلول المقترحة**

- أ. تفعيل مبدأ المشاركة في الحياة السياسية من قبل كافة المواطنين.

<sup>1</sup> صادق إسماعيل، الحكومة الإلكترونية و تطبيقاتها في الوطن العربي، مرجع سبق ذكره، ص46.

- ب. العمل على القضاء و التخلص من البيروقراطية و الفساد السياسي.
- ت. توحيد الفكر الإلكتروني و العمل به، والإلتزام بسياسات تطبيقية.
- ث. العمل على تحقيق النضج السياسي على مستوى المجتمعات.
- ج. العمل على علاج التخبط السياسي.
- ح. توحيد طبيعة عمل النظام السياسي.
- خ. تفعيل مبدأ الكفاءة في التعيين من حيث تقديم المعلومات الكافية و الخدمات الفعلية في الإدارة الإلكترونية.

## خلاصة الفصل :

تعتبر الإدارة الإلكترونية همزة وصل بين الإدارة والمواطن وبين إدارة وإدارة أخرى وهذا راجع إلى مدى سرعتها ودقتها في التواصل بعدما كانت المرافق العامة تعتمد على الإدارة التقليدية في التعامل، أصبحت تعتمد على الحاسب الآلي والانترنت . ولكي نكون أمام إدارة إلكترونية سليمة ومتوافقة يستوجب إعمال والاعتماد على مختلف المتطلبات الإدارية الإلكترونية من توفير مختلف المقومات المادية و البشرية من أجل تحقيق بنية أساسية لنجاح منظومة الإدارة الإلكترونية والتي تتمثل في عتاد الحاسوب، برمجيات الحاسوب، الشبكة الإلكترونية وكذا تقنيات الاتصال، وبما أن الإدارة الإلكترونية هو نمط جديد من الإدارة فإن توظيف التكنولوجيا والمعلومات والاتصالات يكون له أثر واسع على مجالات عملها وتطبيقاتها، فبينما كان يعتمد على الكمبيوتر الكبير الحجم أصبح الآن يتم استعمال الهاتف النقال الذي يمكن حمله بكل سهولة وتواصل به مع مختلف الفئات والإدارات، وللمتطلبات المالية دور مهم في إعمال الإدارة الإلكترونية من خلال تقديم إعانات مالية ومساهمات وتخصيص ميزانية لدعم استخدام الإدارة الإلكترونية، ولا ننسى أن المتطلبات الأمنية تلعب دور لا مثيل له في افعال تطبيق الإدارة الإلكترونية من خلال حماية المعلومات والبيانات وضمان شفافية المعاملات ، وكذلك القانونية التي لا استغناء عنها في مختلف أعمال و مشاريع المؤسسة وذلك ضمانا للسير التشريعي لها ، بالإضافة إلى الاستراتيجيات المعتمدة من طرف المؤسسة مواكبة مع ذلك مختلف الأوضاع الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية المحيطة ببيئتها .

فإن مشروع الإدارة الإلكترونية شأنه شأن أي مشروع أو برنامج آخر يحتاج إلى تهيئة البيئة المناسبة والمؤاتية لطبيعة عمله و جميع المقومات و المتطلبات كي يتمكن من تنفيذ ما هو مطلوب منه وبالتالي يحقق النجاح والتفوق وإلا سيكون مصيره الفشل و سيسبب ذلك خسارة في الوقت والمال والجهد ونعود عندها إلى نقطة الصفر.



### مقدمة الفصل:

بعد ما تم إستعراض الجانب النظري للموضوع من خلال الفصلين السابقين سنحاول من خلال هذا الفصل التطريق إلى أهم الإكار التي تم تناولها في الجانب النظري على المؤسسة الإقتصادية و هي المؤسسة ENPEC بالسوق، و التي يتركز نشاطها أساسا في صناعة المولدات الكهربائية و مختلف المنتجات الكهروكيميائية.

و تسعى المؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة و التي تسهر على تطبيق السياسات الإدارية التي وضعتها، لكن قد تحدث هناك بعض التغيرات المستقبلية غير المتوقعة للمؤسسة، لذلك من مصلحتها إتخاذ قرارات مناسبة التي تمكنها من إستغلال الأمثل لمواردها و تهدف الدراسة إلى تقييم متطلبات نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية في هذه المؤسسة، و تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية.

المبحث الثاني: إستخدامات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الوطنية الكهروكيميائية.

المبحث الثالث: تقييم تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الوطنية الكهروكيميائية.

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية.

يتم في هذا المبحث تقديم عام للمؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية، تعتبر المؤسسة الوطنية ENPEC لما تقدمه من خدمات لزبائنها، و بصفتها مؤسسة إقتصادية تتمثل أهدافها في تقديم المنتجات للمؤسسات و العملاء التي تتعامل معها لكسب ثقتها، من خلال هذا سنتطرق إلى ماهية المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية.

### المطلب الأول: نشأة و مفهوم المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية

#### .ENPEC

##### أولاً: نبذة تاريخية للمؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية

في 09 سبتمبر 1998 تم إنشاء وحدة السوق للمدخرات الرطبة والعوازل التي تحتوي على آلات متطورة وأجهزة ذات تكنولوجيا هائلة حيث تقوم هاته الآلات المبرمجة بعملية مراقبة نوعية الانتاج في جميع مراحلها.

**الموقع:** تقع الوحدة على بعد 1200 م هكتار من المدينة بالمنطقة الصناعية طريق توسنية، وتقدر مساحتها ب 10.1227 هكتار ، كما بها عدة مصالح منها مصلحة تتولى دور التسويق ومصلحة إنتاج المدخرات والعوازل وغيرها...والغاية من إنشاء هاته المؤسسة لامتناس نسبة البطالة بالمنطقة والرفع من المستوى الاقتصادي الوطني ووضع حدا للاحتكار المؤسسات الأجنبية لسوق المنتجات الكهروكيميائية في الجزائر .

**الشكل القانوني للوحدة:** هي مؤسسة عمومية ذات أسه وأنشئت بموجب مرسوم تنفيذي رقم 383 المؤرخ في 22 جانفي 1983 برأس مال قدره 10.000.000.000 دج .

##### ثانياً : مفهوم المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية

من بين الشركات الوطنية التي قامت بإنشائها الدولة في فترة معينة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية لصناعة الصناعة البطاريات بمختلف أنواعها .

بعد أن توسع نشاط المؤسسة العمومية وتعددت مهامها تم إعادة هيكلتها لتتفرغ عنها المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية التي إلى شركة ذات أسهم في 20 فيفري 1989 ، برأس مال يقدر ب : 10.000.000.000 دج حيث وجه :

40% من أموال المساهمة لكهرباء المواصلات والاعلام الآلي.

30% من أموال المساهمة للسلع والتوجيهات.

30% من أموال المساهمة للكيمياء، البتر وكيمياء والصيدلة. يقع مقرها الرئيسي بالحاسي ولاية سطيف وتتركز مهمتها الأساسية في إنتاج المدخرات والبطاريات والسوائل الموجهة لتلبية حاجات السوق الوطنية هادفة إلى :  
ضمان تامين هذه السوق بالمنتجات الكهرو كيميائية مع دخول العالمية .  
تطوير صناعتها وتحسين منتجاتها كما وكيفما بأقل تكلفة ممكنة.  
تحسين طرق التسيير والتحكم في الانتاج .

### فرع المؤسسة الأم :

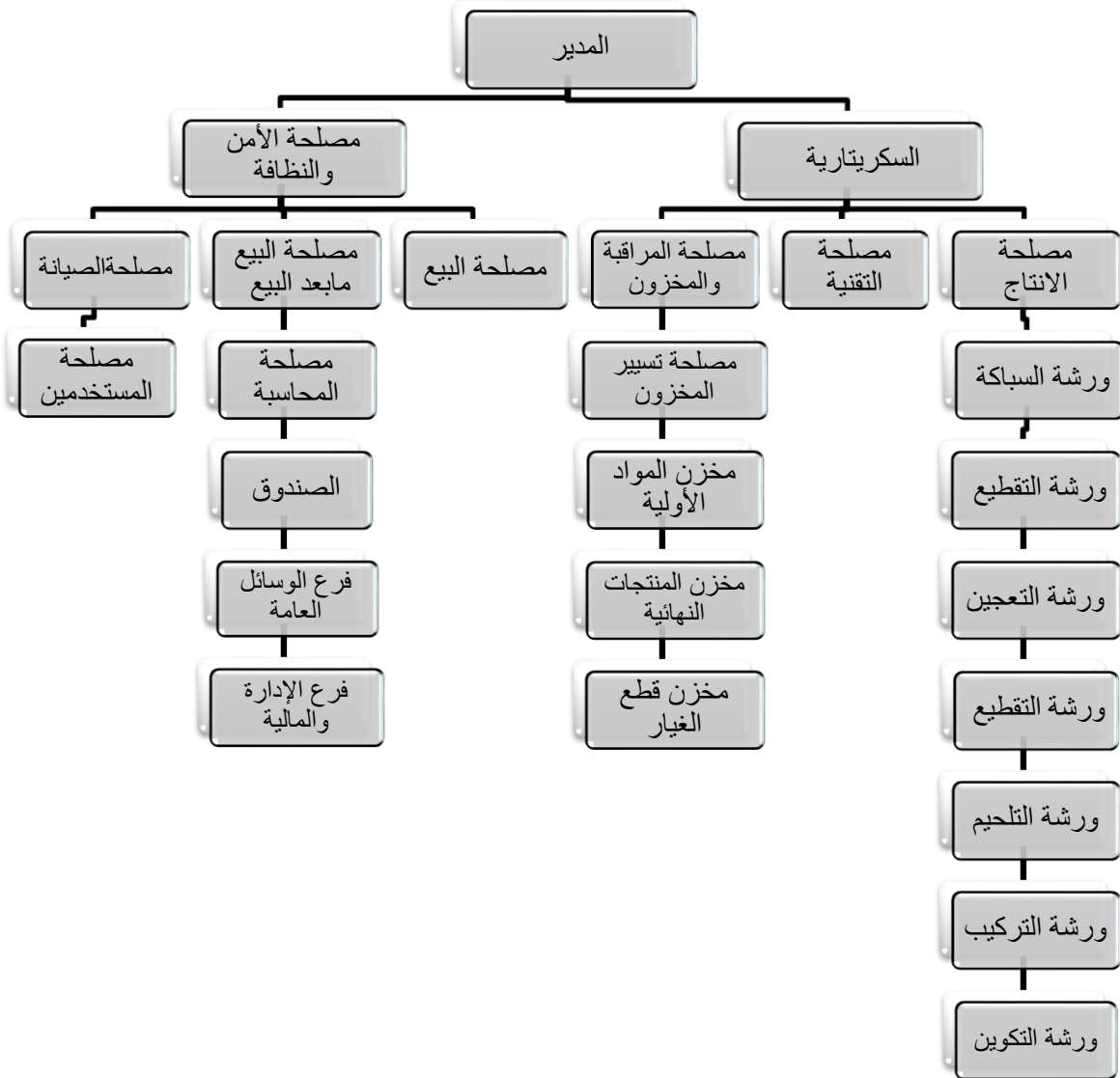
تتوزع وحدتها على التراب حسب المناطق شرق بسطيف ،وسط بواد السمار بالجزائر العاصمة، والغرب بالسوق ولاية تيارت ، ومن الملاحظ إن وحدت ..... متشابهة من حيث النشاط من حيث متكاملة حيث نجد مثلا إن أنتاج المدخرات بوحدة واد السمار يحتاج إلى الرصاص من وحدة تصفية الرصاص بسطيف والعوازل من وحدة المحركات بالسوق ويمكن إن نتناول وحدات المؤسسة بنوع من التفصيل كمايلي :

وحدة تصفية الرصاص (سطيف): تقوم هذه الوحدة بتذويب مادة الرصاص من المدخرات الغير قابلة للاستعمال ( المدخرات القديمة) ، حيث تقوم بتقسيمه على باقي الوحدات.  
وحدة المدخرات (سطيف): يمكن دور هذه الوحدة تقوم بإنتاجالمدخرات الجافة.  
وحدة الالتروليت (سطيف): تقول هذه الوحدة بتزويد باقي الوحدات بمادة الماء المقطر والحمض بدرجة (1.28 ) ماء التبريد (القلاسبول) وهي مادة تستعمل لتبريد محركات السيارات.  
وحدة المدخرات (واد سمار): تقوم هذه الوحدة بإنتاجالمدخرات الجافة.  
وحدة المدخرات (سوقر): تقوم هذه الوحدة بإنتاج المدخرات الرطبة (للسيارات وللطاقة الشمسية).

### المطلب الثاني: الهيكل العام للمؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية

إن الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية هو أحد أنواع الهياكل الهرمية التي تتميز بخطوط إتصالات قصيرة بين مختلف الأقسام وكذا بين الإدارة و مختلف المصالح و هذا ما يساعدنا على التدفق السريع للمعلومات ما ينعكس في سرعة إتخاذ القرارات كما يوضحه الشكل التالي:

## الشكل (03-01): الهيكل العام للمؤسسة الوطنية للمنتجات الكيميائية.



المصدر: من الوثائق الداخلية للمؤسسة.

## شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية

1. المدير: هو صاحب السلطة العليا في الوحدة، الأمر النهائي المراقب لكل العمليات الداخلة والخارجية وكل الوثائق المتعلقة بالعمل، إذا لا يمكن استعمال أي وثيقة دون مصادقة المدير عليها، وأي وثيقة غير مصادق عليها من طرفه تعبير غير رسمية فيما يخص الاجتماعات الخاصة بالوحدة فهو من يقوم بتنظيمها.

**2. السكرتيرة:** تعتبر رزنامة المدير ، فهي تنظم له بعض المواعيد سواء مع الموظفين أو العملاء تنظر في المواقيت الاجتماعية إن كانت مناسبة أم لا أي ان كان المدير غير مشغول بعمل ما او موعد مهم لتبليغ الموظفين بالحضور وهي مكلفة ايضا بالرد على المكالمات والرسائل إلى المدير.

**3. مصلحة الأمن والنظافة:** وهما عنصران هامان في أي مؤسسة لهذا تعتمد عليه كثيرا ومهامه تتمثل في تحقيق الأمن والنظافة الكاملة داخل محيط المؤسسة .

**4. مصلحة الانتاج:** تختص هذه المصلحة بعملية إنتاج البطاريات والعوازل دخل الورشات إذ انها تقوم بمراقبة مراحل الانتاج والعمل المستمر للعمال ، والتكفل بكل النقائص مواد أولية أو قطع غيار).

**5. المصلحة التقنية :** تتمثل أهمية هذه المصلحة هذه في المراقبة الدورية بحيث تقوم بتجديد الآلات وتطويرها حسب التكنولوجيا الحديثة وإيجاد طرق إنتاجية حديثة .

**6. مصلحة المراقبة والتسيير :** مهمتها مراقبة كل أعمال التي تقوم بها الوحدة سواء على مستوى الإدارة أو على مستوى المخازن وورشات الانتاج وتتمثل مهمتها في :  
أ. تحديد قيمة الانتاج الشهرية والسنوية وبالتالي اليومية.

ب. مكلفة بمتابعة الحركة داخل المخازن عن طريق وثائق تتردد على المصلحة يوميا تتضمن الملاحظات عن عدد المدخرات التامة التي لم إنتاجها، والنصف التامة وكمية المواد المستعملة.

ت. مراقبة المصالح كمصلحة البيع مثلا وما بعد البيع فإنها تقوم بإحصاء عدد المدخرات التي تم بيعها أو ردها من قبل الزبائن ، لتقوم فيها بعد مطابقتها بما جاء في الوثائق الموجودة في مصلحة المحاسبة وأي خلل لابد من تبليغ المدير فور حدوثه .

**7. مصلحة البيع:** بعد أن تصبح المدخرات جاهزة فإن هذه المصلحة مسؤولة عن بيعه إما بيعا مباشرا أو غير مباشر.

أ. البيع المباشر: لا يتجاوز المشتري شراء 05 بطريات من كل نوع ويكون الدفع نقدا أو بالشيك.

ب. البيع الغير مباشر: هنا يتجاوز المشتري شراء 05 بطريات من كل نوع حيث إن البيع غير مباشر لا يكون عشوائيا إذ يجب على الزبون تقديم ملف كامل للوحدة ولا بد أن يكون لديه السجل التجاري.

**8. مصلحة ما بعد البيع:** بعد بيع المدخر فإنه يمنح للزبون مدة للضمان لا تتجاوز السنة إذ إن خلال هذه المدة إن اكتشف الزبون أي خلل في المدخر يعيدها إلى الوحدة قصد تصليحها أو تغييرها شرط أن يكون الخلل ناتج عن سوء عملية الانتاج ، أما إذا كان الخلل في السيارة لا يستفيد من الضمان .

**9. مصلحة الصيانة :** إن الهدف من صيانة وإصلاح الماكينات هو ضمان عدم ضمان عدم حدوث أي توقف لعملية الانتاج ، والمتابعة الحسنة لكل وحدات الانتاج ، وعليه فإن مصلحة الصيانة في الوحدة تقوم بصيانة واصلاح جميع معدات المؤسسة كما تقوم بوضع تنظيم خاص بالورشات وذلك مهمة الوحدة مما يتجنب العطل وبالتالي ربح مؤقت .

**10. مصلحة تسيير المخازن:** هي من أهم المصالح في الوحدة إذ تعتبر شريان، يوجد على مستوى الوحدة ثلاثة مخازن ذات اختصاصات مختلفة : مخزن المواد الأولية المنتجات النهائية، مخزن قطع الغيار. **أ. مخزن المواد الأولية :** تتمثل وظيفة المسؤول عندها في تخزين المواد الأولية وتقديمها إلى الورشات، عند نقص المواد الأولية من المخزن يقوم المسؤول بإعلام مصلحة تسيير المخزون في هذه الحالة يقوم المكتب بطلب شراء المواد يرسل هذا الطلب إلى مدير الوحدة ليتم الموافقة عليه بعد استشارة مصلحة المحاسبة ( توفر المبلغ اللازم ) فيطلب من المورد بتزويد الوحدة بهذه الوحدة.

**ب. مخزن المنتجات النهائية:** عند إنهاء الورشات، المنتج يصبح جاهزا للبيع على المخزن وذلك بإنشاء وصل الدخول كما يستقبل المنتجات نصف جاهزة القادة في وحدتين سطيف وواد السمار، وتتمثل هذه المنتجات في مختلف أنواع البطاريات، الحمص والماء المقطر ويستقبل أيضا منتجات مستوردة من اسبانيا تتمثل في مولدات من عدة أنواع .

**ت. مخزن قطع الغيار:** يقوم المسؤول عن هذا المخزن بتزويد الورشات بقطع الغيار لكل الآلات المعطلة وهذا بعد طلب مصلحة الصيانة لهذه القطعة ليتم تصليح الآلة المعطلة ، كما يقوم المسؤول هذا المخزن بتمويل النقل المتوفرة على مستوى هذه الوحدة من مختلف السيارات الرافعات والحافلات بقطع الغيار الجديدة اللازمة لتصليح هذه الوسائل .

**11. مصلحة المحاسبة :** تعتبر مصلحة المحاسبة من أهم المصالح داخل المؤسسة بما تقوم به من مهام حساسة ، وذلك لعملها الدقيق وصلتها المباشرة مع أغلب المصالح حيث أنها تقوم بمراقبة الأموال أي كل ما يخص دخول الأموال إلى المؤسسة وخروجها منها وذلك بتسجيل كل العمليات المالية في جهاز الاعلام الآلي الذي يسهل المهمة وطبعا بوجود نظام خاص بهذه المراقبة ( Logiciel ) كما أنها تقوم بالتسيير ، تحتاج إلى اليقظة والدقة التامة فأي تغرة أو ضياع للأموال ، فالمصلحة هي المسؤولة عن ذلك ويجب عليها تبرير ذلك ، ومن بين مهامها:

أ. تسجيل العمليات المحاسبة في اليوميات المناسبة.

ب. متابعة حركة الأموال داخل المؤسسة .

ت. الاطلاع على المداخلات والمخرجات المخازن .

ث. اعداد جول حسابات النتائج والميزانية الختامية وحساب النتيجة .

ج. استقبال جميع الوثائق من قبل جميع المصالح .

ح. تحليل النتائج المحصل عليها من المؤسسة شهرياً وسنوياً.

**12. مصلحة المستخدمين :** هذه المصلحة تدير المواد البشرية للوحدة ، وتعتبر عنصر أساسي بحيث تقوم بتحقيق إجراءات العمل وضبط قواعدها ، كما تختص في تعيين الموظفين والتكفل بمتطلباتهم واحتياجاتهم ومشاكلهم من وقت دخولهم للوحدة حتى ساعة خروجهم ، ومراقبة غياباتهم وعطلهم السنوية كما تختص في عملية حساب أجور العمال التي تدفع لهم شهرياً ، وهذه المصلحة خاضعة للمراقبة كما لها مهام أخرى منها ما تتمثل في مساعدة العامل المتقاعد على ضمان حقوقه ، والاهتمام بالضمان الاجتماعي كما تشرف على تقديم مكافآت وتحفيزات للعمال ، وتتفرع عن هذه المصلحة فرعين :

أ. فرع الادارة والمالية: يختص هذا الفرع في تسيير شؤون وله علاقة مباشرة بالمصالح الأخرى.

ب. فرع الامداد والوسائل العامة : يقوم هذا الفرع بتوفير كل ما يلزم من تجهيزات مكتبية ، كما يوفر مختلف أنواع الوثائق والمصلات وكذلك بدلات العمال ، كما يتكلف ايضاً بالصحة للعمال.

### المطلب الثالث: أهداف و مهام المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية

هذه المؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري حسب ما يدخل ضمن الانتاج آليات الانتاج.

#### أولاً: أهداف المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية

ومن بين أهدافها ما يلي :

1. التمويل وتحويل والتوزيع والبيع.
2. شراء مواد اولية ثم تحويلها لإنتاج مدخرات ثم بعد تقوم بتوزيعها.
3. امتصاص البطالة من المنطقة.
4. الرفع من مستوى الاقتصاد الوطني.
5. وضع حد لاحتكار بالمؤسسات الأجنبية لسوق المنتوجات الكهروكيميائية.
6. تحقيق الربح.

ثانياً: مهام المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية

نظراً لاحتوائها على آلات متطورة وأجهزة ذات تكنولوجيا هائلة حيث تقوم هذه الآلات

المبرمجة بعملية المراقبة .

1. انتاج المدخرات الرطبة بالإضافة إلى العوازل.

2. تسهيل عمل الادارة والمراقبة .

3. تحويل المواد الأولية لإنتاج المدخرات .

4. تحسين وتطوير عملية البيع.



## المبحث الثاني: إستخدامات الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الوطنية الكهروكيميائية.

في هذا المبحث سوف نشرح كيف تمت المقابلة مع مختلف المصالح.

**المطلب الأول: تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصلحة المحاسبة المالية و مصلحة التمويل.**

تعد المقابلة أداة مهمة للتوصل إلى نتائج البحث بدقة و ذلك من خلال طرح أسئلة مباشرة

لمختلف المصالح و تتمثل في:

**أولاً:** تمت المقابلة مع المدير العام للمؤسسة الكهروكيميائية، إستقبلنا المدير العام بحفاوة ليخلق جو المقابلة، كان اللقاء مرة واحدة بمكان العمل لمدة ساعة و نصف، شرح لنا الهدف من الدراسة و ساعدنا في إعطاء لمحة عن المؤسسة و قام بشرح الهيكل التنظيمي، لنتقل إلى طرح أسئلة تتعلق بمتغيرات الدراسة.

**ثانياً:** المقابلة الثانية كانت مع رئيس مصلحة المحاسبة المالية و جرت المقابلة تحت ظرف جيد و إستقبلنا السيد مرحبا بنا بحفاوة و كانت المقابلة بمقر العمل، دامت لمدة ساعة و نصف وأعطانا السيد لمحة عن الوثائق التي يتم إرسالها إلكترونياً إلى مصلحة الضرائب و أهم الإجراءات و الخطوات التي تمر بها هذه الوثائق لتحويلها إلى مصلحة الضرائب لنتقل مباشرة إلى طرح الأسئلة المتعلقة بموضوع الدراسة.

**ثالثاً:** المقابلة الثالثة كانت مع مصلحة التمويل ( الشراء) التي قدمت لنا لمحة عن كيفية تسيير الشبكة الخاصة بنظام المعلومات في المؤسسة الإقتصادية و كيفية الربط بين المؤسسة و المورد و كيفية عمليات الشراء و تحويل السلع من خارج الوطن أو محلياً، و دامت المقابلة لمدة ساعتين.

رحبوا بنا الموظفون و إستقبلوا أسئلتنا و رسموا لنا جو عملي من خلال الإجابة على مختلف

التساؤلات و التي كانت كالآتي:

**الجدول(03-01):** مقابلة مع مصلحة المحاسبة المالية و مصلحة التمويل.

المصلحة	طبيعة الأسئلة	الأجوبة
س1. ما رأيك بمصطلح الإدارة الإلكترونية؟	ح1. هو إستخدام الأدوات التكنولوجية المتعلقة بالمنظومة المعلوماتية و شبكات الإتصال المغلقة و المفتوحة بغية الوصول إلى الإدارة كاملة متكاملة قائمة	

<p>على التسيير الإلكتروني.</p> <p><b>ج2.</b> في الوقت الراهن هذا الانتقال ليس كليا فهو إنتقال بشكل تدريجي، بدأت تتبناه بعض المكاتب و المصالح التابعة لمؤسسي. و ما هو ملاحظ، فهي تسيير نحو الشكل المطلوب، هذا ما ساعدنا في إنجاز بعض المعاملات إلكترونيا في حين كانت ورقيا ما سهل العملية، فالتسيير الإلكتروني للإدارة مهم جدا داخل مؤسستي.</p> <p><b>ج3.</b> لا يمكن أن ننكر أن الإدارة الورقية ليست بالمهمة بل بالعكس فهناك بعض الأعمال و المعاملات تحتاج فعليا إلى وثائق ورقية في حين يمكن الإستغناء عنها في عمليات أخرى، غير أنه من الناحية العملية و الديناميكية للإدارة الإلكترونية تلعب دورا مهما، و أتمنى في المستقبل القريب الإعتماد الكلي على الإدارة الإلكترونية.</p> <p><b>ج4.</b> أكيد و بطبيعة الحال و هذا ما يظهر حاليا في ربط جميع المكاتب و المصالح على شبكات الأنترنت التي تسهل التبادل المعلوماتي بين الأقسام و المصالح بسهولة و توفير الميزانية المخصصة لبرامج و أنظمة و شبكات الأنترنت التي شأها تحقيق ربط بين كل نقاط المركز.</p>	<p><b>س2.</b> ما هو تقييمك كمدير حول التحول من الإدارة التقليدية إلى الإدارة الإلكترونية؟</p> <p><b>س3.</b> كمدير عام للمؤسسة هل تفضل التعامل مع الإدارة الإلكترونية أم للإدارة الورقية؟</p> <p><b>س4.</b> هل الشروط المالية و البشرية و التقنية التي تتوفر عليها مؤسستكم كافية لتحقيق الإدارة الإلكترونية؟</p>	<h2>المدير</h2>
<p><b>ج1.</b> حو التغير من نمط التسيير التقليدي إلى التسيير الإلكتروني، هناك إجراءات و تبادل للمعلومات إلكترونيا داخل المصلحة و هذا ما يسمح بتسيير و مبادلة الوثائق</p>	<p><b>س1.</b> هل هناك رقمنة أدوات و إجراءات في تسيير أمور المالية</p>	

<p>و المعلومات مع مختلف مصالح المؤسسة.</p> <p>ج2. نعم تلقينا لعدة مرات.</p> <p>ج3. بطبيعة الحال يعد عائقا و هذا ما نحاول تفاديه من خلال توفير تكوين للموظفين حول كيفية إستخدام شبكات الأترنت و برمجيات المعلومات لإعداد القوائم المالية.</p> <p>ج4. مصلحة المحاسبة المالية على إتصال دائم بمختلف مصالح المؤسسة، و بالإعتماد على هذا النوع من الإدارة يوفر لنا الوقت و الجهد، و بالتالي هناك مرونة في سيرورة العمل و تحقيق الترابط و التكامل مع باقي المصالح.</p> <p>ج5. مصلحة المالية و المحاسبة على إتصال بمؤسسات أخرى مثل الضريبة و مراقبة الميزانية و على هذا النوع من المصالح يوفر لنا الوقت و الجهد، و بالتالي تكون هناك مرونة في سيرورة العمل و تحقيق الترابط و التكامل مع باقي المصالح.</p> <p>ج6. نعم هناك تواصل معهم، بالإعتماد على تبادل المعلومات و الوثائق مثل الفواتير عن طريق البريد الإلكتروني الخاص بالمصلحة.</p>	<p>والمحاسبة؟</p> <p>س2. هل تلقيتم تكوينا أو تدريبا إلكترونيا في مجال الإدارة الإلكترونية؟</p> <p>س3. هل عدم وجود الموظفين المتخصصين يعد عائقا للإدارة الإلكترونية؟</p> <p>س4. بما أن مكتب المحاسبة المالية له إتصال دائم مع باقي المصالح الفرعية التابعة للمؤسسة، هل تطبيق الإدارة الإلكترونية يسهل عليكم تبادل المعلومات بين مستويات الإدارة؟</p> <p>س5. أهنك تواصل إلكتروني بين مصلحة المالية و المحاسبة مع مؤسسات أخرى؟</p> <p>س6. هل هناك تواصل إلكتروني بين الزبائن و الموردين؟</p>	<p>رئيس مصلحة المحاسبة المالية</p>
---	---	--

<p>ج7. قلة تكوين الموظفين داخل الإدارة في بعض الأحيان، و ضعف شبكات الأنترنت و إنقطاعها.</p>	<p>س7. ما الذي يعيق إدارتكم على تطبيق الإدارة الإلكترونية؟</p>	
<p>ج1. تتكون من شراء محلي و شراء خارجي(الواردات)</p> <p>ج2. يحتوي على المواد الأولية و قطع الغيار.</p> <p>ج3.أ) الرصاص ( plomb fui ) ب) الفواصل (séparateurs) . ت) الصناديق + couvertes ( BACS )</p> <p>ج4. تحتوي على مواد كيميائية ( produit chimique )</p> <p>ج5. يتم الإتصال بالموردين عن طريق Email و في الحالات الإستعجالية إستعمال Vibre بإرسال الصور أو أي شئ كان.</p> <p>ج6. من بين الشروط ضرورة توفير الأنترنت و يجب أن يكون لديك حساب في Yahoo, Email, out look</p> <p>ج7. كان التواصل عن طريق الفاكس و الوثائق القانونية.</p>	<p>س1. مما تتكون مصلحة التموين؟</p> <p>س2. على ماذا يحتوي الشراء الخارجي؟</p> <p>س3. ماهي المواد الأساسية لمصلحة التموين؟</p> <p>س4. ماهي المواد الثانوية لمصلحة الشراء؟</p> <p>س5. كيف يتم الإتصال بالموردين؟</p> <p>س6. ماهي شروط التواصل في الإدارة الإلكترونية؟</p> <p>س7. كيف كان يتم التواصل سابقا مع مؤسسات أخرى؟</p> <p>س8. ماهي عراقيل الإدارة</p>	<p>رئيس مصلحة التموين (الشراء)</p>

<p><b>ج8.</b> من بين العراقيل تستلزم وقت طويل، مسافة، جهد، تبذير الأوراق، الضوضاء.</p> <p><b>ج9.</b> من أجل التواصل على نفس الرتم مع الموردين الخارجيين يجب دعم المصلحة بالإنترنت لتسهيل الإتصال المباشر و السريع من الموردين.</p> <p><b>ج10.</b> من بين الوسائل الإلكترونية المستعملة مع الموردين Email.</p> <p><b>ج11.</b> من بين المواقع المخصصة TNT , UPS, DHL من أجل مراقبة إرسال الوثائق من طرف المورد عن طريق الإنترنت، و إتباع السلع بالباخرة، من بداية خروجها من ميناء المورد إلى وصولها لمناء المشتري، وهذا أيضا بإستعمال المواقع المخصصة بفضل أرقام توجد في وثيقة الإرسال Numéro du correspondant . و هي وثيقة إثبات السلعة على متن الباخرة.</p> <p><b>ج12.</b> يتم التعامل مع البنك و إتمام عملية الإستيراد و ذلك عن طريق الموقع الخاص بالبنك، يتم فيه الطلب على الموافقة لعملية الشراء، البنك الجزائري الخارجي (BEA).</p>	<p>الإلكترونية؟</p> <p><b>س9.</b> كيف يتم تسهيل عملية الشراء؟</p> <p><b>س10.</b> ماهي وسائل الإدارة الإلكترونية المستخدمة؟</p> <p><b>س11.</b> ماهي مواقع الإدارة الإلكترونية بين مؤسستكم و المورد؟</p> <p><b>س12.</b> ماهي الأطراف المتعاملة مع مصلحة الشراء؟</p>	
--	---	--

المصدر: من إعداد الباحثتين.

## المطلب الثاني: تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصلحة الموارد البشرية و التجارة.

شرح المقابلة التي تمت مع مصلحة الموارد البشرية و التسويق.

1. المقابلة الأولى تمت مع مصلحة الموارد البشرية ، و من مهامه إعداد كشف الرواتب لمختلف العمال و إرسالها إلى البنك من أجل صب الأجور في حساباتهم و التعامل مع صندوق الضمان الإجتماعي، و دامت المقابلة ساعة و نصف.
2. المقابلة الثانية تمت مع رئيس مصلحة التجارة، فهو المسؤول عن تقسيم المخزون وله علاقة مباشرة مع الزبائن الدائمون عن طريق الهاتف أو عن طريق لقاء مباشر ، كما يقوم بالمصادقة على كل الوثائق الواردة والصادرة عن المصلحة ، و دامت ساعتين.

## الجدول (03-02): المقابلة مع مصلحة الموارد البشرية و مصلحة التجارة .

رؤساء المصالح	الأسئلة	الأجوبة
رئيس مصلحة الموارد البشرية	س1. ماهي عيوب الإدارة الإلكترونية؟	ج1. تتمثل عيوب الإدارة الإلكترونية في أنها غير مكتملة بنسبة 100% .
	س2. كيف تتم عملية الإدارة الإلكترونية في مصلحة الموارد البشرية؟	ج2. يتم إدخال المدخلات فتحول إلى مخرجات إلكترونية.
	س3. ماهي الأطراف التي تتعامل مع مصلحة الموارد البشرية؟	ج3. تتعامل مصلحة الموارد البشرية مع البنك و صندوق الضمان الإجتماعي.
	س4. كيف تتم الإدارة الإلكترونية من مصلحة الموارد البشرية إلى البنك و الضمان الإجتماعي؟	ج4.أ. بين البنك و المصلحة يتم إرسال كشف الراتب كل شهر. ب. بين صندوق الضمان الإجتماعي و المصلحة

<p>يتم إرسال وثيقة قابلة للبعث، تصريح الإشتراكات.</p> <p><b>ج5.</b> يتم إدخال كل المعلومات الخاصة بالعمال و المبالغ و إرسالها إلكترونياً إلى البنك و تغيير القوائم حسب كل بنك و تتم هذه العملية لمدة 24 ساعة على صب الأجور و يتم إرسالها من المؤسسة EBN King.</p> <p><b>ج6.</b> يتم بتحويل بطاقة قابلة للبعث عبر الموقع و يجب أن توقع من طرف مصلحة الموارد البشرية و مصلحة المحاسبة المالية و المدير، بحيث يتقاضى العامل إشتراكات الضمان الإجتماعي و تسدد المؤسسة هذه الإشتراكات بمبلغ يتم خصمه من العمال بنسبة 09% ، و المستخدم 26% DAC شهري DAS سنوي، و هذا خاص بالعمال.</p> <p><b>ج7.</b> الأجر غير ثابت إذا زادت مردودية المؤسسة يزيد الأجر و الأجر القاعدي يتغير حسب منصب القطاع الإقتصادي، وله قانون الخاص به يتغير مع الوظيف العمومي،</p>	<p><b>س5.</b> كيف يتم التحويل الإلكتروني إلى البنك؟</p> <p><b>س6.</b> كيف تتعامل مع الضمان الإجتماعي؟</p> <p><b>س7.</b> هل الأجر ثابت بالنسبة لمؤسستكم؟</p>	
<p><b>ج1.</b> في هذه المصلحة تتم عملية البيع وتكون العلاقة مباشرة بين عناصر المصلحة والزبائن في المؤسسة.</p> <p><b>ج2.</b> تتعامل مع 3 أنواع من الزبائن :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- زبائن البيع بالتجزئة.</li> <li>- زبائن البيع الجملة.</li> </ul>	<p><b>س1.</b> ما المعاملات التي تتم في مصلحة التجارة في مؤسسة ENPEC ؟</p> <p><b>س2.</b> ماهي أنواع الزبائن المتعامل معهم في هذه المصلحة ؟</p>	<p>رئيس مصلحة التجارة</p>

<p>- زبائن الجملة المتعاقدين بالسعر المفضل.</p> <p>ج3. تتم عن طريق البيع و الشراء عن بعد .</p> <p>ج4. تعتبر مؤسسة ENPEC في السوق فرع من فروع المؤسسة الأم في سطيف حيث أن التسويق الأولي للمنتجات يأتي عن طريق هذه الأخيرة من خلال الإعلان عن المنتج و تسويقها الكترونيا عبر المواقع أو عن طريق وسطاء عبر الوطن تتعامل معهم المؤسسة بصفة دائمة.</p> <p>ج5. لديها علاقة مستمرة وبصفة دائمة مع جميع المصالح الموجودة ، من خلال عمليات التنظيم و استغلال الموارد بكفاءة من أجل توجيه الأنشطة نحو الغايات والأهداف المشتركة في المؤسسة.</p>	<p>س3. كيف تتم معاملاتها إلكترونيا؟</p> <p>س4. و ماهي الوسائل الإلكترونية المستخدمة فيها ؟</p> <p>س5. كيف تسوق منتجاتها إلكترونيا؟</p>	
--	--	--

المصدر: من إعداد الباحثين.

### المطلب الثالث: تطبيق الإدارة الإلكترونية في مصلحة تخزين و مصلحة مراقبة التسيير .

تمت المقابلة مع رؤساء مصلحي التخزين و مراقبة التسيير حيث تركز الدراسة على إجابة

بعض التساؤلات للرؤساء و للموظفين وكانت على الشكل التالي:

الجدول(03-03): المقابلة مع مصلحة التخزين و مراقبة التسيير .

الأجوبة	الأسئلة	رؤساء المصالح
<p>ج1. مجموعة العمليات التي تتيح للمديرين التأكد من أن الموارد المتاحة تستخدم بكفاءة</p>	<p>س1. ما المقصود بمراقبة التسيير؟</p>	



<p>وفعالية من أجل بلوغ أهداف عامة للمؤسسات، وهي العملية المستمرة القائمة على نظام تخطيط استراتيجي، أهداف واضحة، تنظيم محدد من أجل تحقيق الأهداف المخططة بأكثر فعالية وكفاءة اعتمادا على المعطيات المتوفرة.</p> <p><b>ج2.</b> تقوم مراقبة التسيير على ثلاث مهام رئيسية :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- تحسين الأداء وفعالية النشاط.</li> <li>- التحكم في التطور.</li> <li>- الاستعمال الأمثل لوسائل الاستغلال.</li> </ul> <p><b>ج3.</b> لا زالت على خطى الإدارة التقليدية باعتبارها الأساس لكن أضافت تحديثات و تطورات الكترونية سهلت عليها العمل و وفرت لها الوقت والجهد كاستخدام البرامج و التواصل عن بعد داخليا وخارجيا و مختلف النشاطات الأخرى.</p> <p><b>ج4.</b> تتمثل الأدوات التقليدية في المحاسبة التحليلية ، التحليل المالي ،الميزانية التقديرية . أما الحديثة فتتمثل في لوحة القيادة ،التكاليف على أساس النشاط.</p> <p><b>ج5.</b> التسهيلات تمثلت في الخصوصية والأمان ،توفير الوقت و الجهد، العمل بكفاءة ، سهولة التواصل ، السرعة والدقة ،</p>	<p><b>س2.</b> ما هي مهام مصلحة مراقبة التسيير؟</p> <p><b>س3.</b> هل مصلحة المراقبة و التسيير تبنت إدارة تقليدية أم حديثة؟</p> <p><b>س4.</b> ما هي الأدوات التقليدية و الحديثة لمراقبة التسيير؟</p> <p><b>س5.</b> ما هي التسهيلات و الصعوبات التي وجدت خلال تطبيق الإدارة الإلكترونية في هذه</p>	<p>رئيس مصلحة و المراقبة و التسيير</p>
---	---	--

<p>الشفافية في أداء العمل، القضاء على عملية التزاحم في المؤسسة و غيرها من الايجابيات. أما الصعوبات ف لوحظت في صعوبة تقبل العاملين للادارة الالكترونية و تعودهم على التقليدية، التجسس الالكتروني و القرصنة، و ارتفاع معدل البطالة وغيرها من السلبيات.</p>	<p>المصلحة؟</p>	
<p><b>ج1.</b> مصلحة التخزين هي أهم المصالح في الوحدة إذ تعتبر شريان المؤسسة الذي يخدم الإدارات الأخرى لضمان السير الحسن لنشاط المؤسسة وذلك من خلال : - تطبيق المبادئ والأسس العلمية الضرورية لتسيير المخازن.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مسك دفاتر وإثبات الوقائع اليومية وإعداد جدول تظهر في حالة المخزون.</li> <li>- استلام المواد الواردة للسلع وفحصها وتخزينها في مخازن الرقابة على المخزون ومراعاة مستوياته.</li> </ul> <p><b>ج2.</b> مخزن مواد أولية</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- مخزن قطع الغيار.</li> <li>- مخزن المنتج النصف النهائي مثل :بطارية نصف مصنعة AH150.</li> <li>- مخزن المنتج النهائي بطارية تامة الصنع AH110.</li> <li>- مخزن المعدات ولوازم مكتبية.</li> </ul> <p><b>ج3.</b> تتم عن طريق البيع و الشراء عن بعد.</p>	<p><b>س1.</b> كيف تسيير مؤسسة ENPEC مخزوناتها ؟</p> <p><b>س2.</b> ما هي أنواع المخازن الموجودة لديكم ؟</p> <p><b>س3.</b> كيف تتم معاملاتها</p>	<p>رئيس مصلحة التخزين</p>

<p>ج4. تعتبر مؤسسة ENPEC في السوق فرع من فروع المؤسسة الأم في سطيف حيث أن التسويق الأولي للمنتجات يأتي عن طريق هذه الأخيرة من خلال الإعلان عن المنتج و تسويقها إلكترونياً عبر المواقع أو عن طريق وسطاء عبر الوطن تتعامل معهم المؤسسة بصفة دائمة.</p> <p>ج5. لديها علاقة مستمرة وبصفة دائمة مع جميع المصالح الموجودة ، من خلال عمليات التنظيم و استغلال الموارد بكفاءة من أجل توجيه الأنشطة نحو الغايات والأهداف المشتركة في المؤسسة.</p>	<p>إلكترونياً؟</p> <p>س4. كيف تسوق المؤسسة منتجاتها إلكترونياً؟</p> <p>س5. ما علاقة مصلحة التجارة بالمصالح الأخرى؟</p>	
--	--	--

المصدر: من اعداد الباحثين.

## المبحث الثالث: تقييم تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الوطنية الكهروكيميائية ENPEC

تهدف الدراسة إلى معرفة إيجابيات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية و أهم السلبيات التي تؤثر على المؤسسة الوطنية الكهروكيميائية.

### المطلب الأول: إيجابيات نجاح الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الوطنية الكهروكيميائية.

هناك إيجابيات عديدة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الوطنية الكهروكيميائية و تتمثل

فيما يلي:

1. إختفاء الوثائق الورقية في المعاملات التجارية: إن الهدف من المعاملات التجارية الإلكترونية هو خلق مجتمع المعاملات اللاورقية لكن ما يعيبها هو أنها تحتاج إلى حيز مكاني كبير بتخزينها مع إرتفاع تكاليف نقلها بالإضافة إلى صعوبة الحصول على المعلومات بطريقة فورية و هذا ما يؤدي إلى الإستغناء عن التعامل بالمستندات الورقية، لتحل محلها المستندات الإلكترونية، مثال: إرسال المستندات إلى سطييف إلكترونيا عن طريق Email .

2. شراء و بيع المنتجات إلكترونيا أتاحت شبكة الأنترنت إمكانية شراء و بيع المنتجات إلكترونيا، مثال: شراء المواد الأولية من خارج الوطن، و بيع البطاريات للزبائن.

3. غياب العلاقة المباشرة بين الأطراف المتعاقدة: حيث أن المؤسسة لها القدرة على إدارة تعاملاتها التجارية بكفاءة من أي موقع جغرافي دون الحاجة للتمركز في مكان البيع، و ذلك بإستخدام أجهزة الكمبيوتر و التراسل الإلكتروني، حيث بإمكان أي فرد الحصول على إحتياجاته دون الخروج من المنزل.

4. السرعة في إنجاز المعاملات التجارية: تساهم التجارة الإلكترونية بشكل فعال بإتمام العمليات التجارية بين الطرفين على وجه السرعة، إذ تتم الصفقات التجارية إبتداء من مرحلة التفاوض، إبرام العقود و حتى الدفع الإلكتروني و الإنتهاء بتسليم المنتجات و الخدمات دون الحاجة لإنتقال الطرفين و إلتقائهما في مكان معين و ذلك توفيراً للجهد و الوقت و المال بدلا من الذهاب إلى المورد خاصة المورد الذي يكون خارج الوطن.

5. التفاعل الجماعي بين عدة أطراف: يستطيع أحد أطراف المعاملة التجارية إرسال رسالة إلكترونيا إلى عدد لا نهائي من المستقبلين في نفس الوقت، و دون الحاجة لإرسالها في كل مرة، و في هذا المجال توفر

- شبكة الأنترنت إمكانية بلا حدود للتفاعل الجماعي مثال: إرسال الوثائق إلى مختلف مصالح أو وحدات المؤسسة الوطنية الكهروكيميائية.
6. سرعة أداء الخدمات للعملاء مع الحفاظ على جودتها.
  7. نقل الوثائق إلكترونياً بشكل أكثر فعالية.
  8. تقليل التكلفة نتيجة تبسيط الإجراءات و تقليل المعاملات الورقية و تخفيض وقت الأداء.
  9. تقليل الحاجة إلى العاملين القائمين بأداء الخدمة و خاصة ما يتعلق بالمعاملات الورقية.
  10. تخفيض الأخطاء إلى أقل ما يمكن ، فالنظام الإلكتروني أقل عرضة للأخطاء.
  11. الوضوح و سهولة الفهم من قبل المستفيدين بين ما هو مطلوب منهم من وثائق.
  12. تقليل تأثير العلاقات الشخصية على إنجاز الأعمال.
  13. إدارة و متابعة المصالح المختلفة للشركة و كأنها وحدة مركزية.
  14. توظيف تكنولوجيا المعلومات بشكل إيجابي مثل: التعامل مع بنك أو وحدات الشركة.
- المطلب الثاني: سلبيات الإدارة الإلكترونية.**

- قد يعتقد أن تطبيق الإدارة الإلكترونية سوف تزول المصاعب و المشاكل الإدارية و لكن الأمر مختلف، لأنه يوجد عدة مصاعب تؤثر سلباً على المنظمة الوطنية الكهروكيميائية و هي كالاتي:
1. عدم وجود شبكة الأنترنت بصفة دائمة.
  2. عند إرسال مصلحة الموارد البشرية تصريح إشتراكات العمال إلى البنك، و لا يستطيع العامل سحب أمواله في ذلك الوقت و إنما حتى تمر 24 ساعة من الزمن.
  3. قلة الإعتمادات المالية للتطبيقات الحديثة.
  4. عائق اللغة في بعض الأحيان.
  5. عدم وجود الثقة الكاملة بالتقنيات الحديثة من حيث إستمرارية عملها.
  6. نقص الكفاءات الموجودة المخصصة للتقنيات، مما يؤدي إلى حاجة التدريب بسبب إنخفاض الوعي الثقافي المتعلق بعمل الإدارة الإلكترونية.
  7. عدم توفير وسائل الإتصال المناسبة.
  8. صعوبة بناء مجتمع رقمي في المؤسسة ككل و الذي يشكل أبعاد إلكترونية.
  9. قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية، و الإستعانة بالخبرات المعلوماتية، في ميدان تكنولوجيا المعلومات.

**10.** ضعف الموارد المالية المخصصة لمشاريع الإدارة الإلكترونية، و مشكل الصيانة التقنية لبرامج الإدارة الإلكترونية.

**11.** إرتفاع أسعار بعض الأجهزة و البرمجيات الحديثة.

**12.** عدم وجود و عي معلوماتي حاسوبي، عند المواطنين و هذا يشكل عائقا كبيرا في تطبيق الإدارة الإلكترونية.

**13.** النظرة السلبية لمفهوم الإدارة الإلكترونية، من حيث تقليلها للعنصر البشري.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا للجانب التطبيقي، لتقييم متطلبات نجاح مشروع الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية ENPEC، لاحظنا أن المؤسسة تطبق الإدارة الإلكترونية، وذلك عن طريق تطبيق مختلف مصالح الإدارة الإلكترونية، حيث أصبحت تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات جزءا من الوجود البشري حول العالم، و يصعب إيجاد حقل لا يشمل على إستعمالات الحاسب الالكتروني أو يتأثر به و لقد ساهمت الإدارة الإلكترونية إحداث ثورة هائلة في الأعمال من خلال مساعدة منظمات الأعمال على خلق ميزة تنافسية بالإعتماد على منهج الأعمال الإلكترونية كبديل للإدارة التقليدية في إنجاز الأنظمة الإدارية، و لقد أدت الإدارة الإلكترونية إلى إحداث تغيرات جذرية على صيغة الأعمال، و الإدارة على مستوى المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية و نجم عنها تقييم المتطلبات من خلال مجموعة من السليات و الإيجابيات و هذا ما حاولنا توضيحه من خلال مباحث هذا الفصل.

## خاتمة

تمثل الإدارة الإلكترونية مرحلة حاسمة في الانتقال نحو الخدمات الإلكترونية، و التحول من الانتقال المباشر للمواطنين مع المؤسسات الاقتصادية، إلى التواصل الافتراضي عبر شبكات المعلومات والاتصال، لتقديم حلولاً للتعقيدات والمشاكل البيروقراطية التي تتعرض لها الإدارة الإلكترونية في شكلها التقليدي، ولقد أصبح من الضروري على كل إدارة الدخول في مرحلة تطبيق الإدارة الإلكترونية و انطلاق مما تتيحه تكنولوجيا الاتصال و المعلومات كأداة لترقية الأنشطة و المهام في المؤسسات الاقتصادية، و تساهم بصورة واضحة في تجسيد اصلاحات الخدمات المقدمة للمواطنين، وبذلك مثلت الادارة الالكترونية مطلباً هاماً تفرضه التحولات الإلكترونية، و تنتج برامج الاصلاح الإداري كمرحلة ضرورية في ظل العصر الرقمي و الإفتتاح على المجتمعات العالمية و التفاعل الإنساني، وهو ما يقتضيه التطوير الحقيقي للمؤسسات الاقتصادية.

تمثل الإدارة الإلكترونية نمط و أسلوب حديثاً في الفكر و الممارسة الإدارية، يستهدف تفعيل الإستخدام الإيجابي و الواعي لتكنولوجيا المعلومات و الإتصال في إنجاز المعاملات و تقديم الخدمات عن بعد في أي وقت و في أي مكان كما تمثل وسيلة تواصل تفاعلية دائمة كونها تجعل الإتصال و تبادل المعلومات أكثر سرعة و سهولة، مع القدرة على تأمين كافة الإحتياجات و الخدمات إلكترونياً، لذلك التغيير الذي يرافق الإدارة الإلكترونية هو تغيير حقيقي و جذري و طويل المدى، و نجاح الإدارة الإلكترونية في جميع المرافق، يعتمد على كيفية تقييم المتطلبات المادية و اللجوسيتيكية، أي و هي الإعتماد على العنصر البشري المؤهل للعمل على الوسائل التكنولوجية، و تهيئة البيئة المناسبة، و من خلال ذلك يمكن تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية بالإعتماد على تقييم المتطلبات.

و من خلال هذه الدراسة توصلنا إلى النتائج التالية:

**النتائج:** لخصناها فيما يلي:

- إن مفهوم الإدارة الإلكترونية مفهوم واسع يشمل عدة أنظمة إلكترونية مختلفة، و التحول إليها يلزم تغييرات واسعة بدءاً من هيكل المؤسسة إلى إجراءات العاملة.
- تعتبر أنظمة المعلومات الإدارية المحسوبة كافية للبدء في مشروع التحول إلى الإدارة الإلكترونية.
- توفر المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيميائية وسائل إتصال مختلفة مع موظفيها بإستخدام البريد الإلكتروني و الهاتف الذكي.



- ممارسة المؤسسة الاقتصادية أسلوب الإدارة الإلكترونية، لأنها أصبحت ضرورة ملحة و حتمية و هذا ما يؤدي إلى زيادة قدرتها التنافسية، و بقائها و استمرارها في السوق.
- الخدمات التعليمية الإلكترونية، هي واقع العصر الحالي، وهي رافد مهم للتعليم النظامي في عصر تكنولوجيا الأنترنت و ثورة المعلومات، و يمكن للإستفادة من مزاياها بشكل واسع في بعض أنشطة الإدارة كالتعليم الإلكتروني و التدريب عن بعد.
- تتوفر المؤسسة المعنية بالدراسة المختلفة للإمكانيات الفنية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية.
- إقتراحات:** من خلال دراسة النتائج نقدم مجموعة من التوصيات تتمثل في:
  - يجب التعاون و التنسيق بين المؤسسات في ما يخص التحول إلى الإدارة الإلكترونية.
  - من الضروري التوسيع في إستخدام النماذج الإلكترونية لإدارة شؤون الموظفين للإستفادة من مزاياها المتعددة كتقليل النفقات و تخفيض التكاليف وقت إنجاز المعاملات.
  - من المطلوب الإستغلال الأمثل لأدوات و الوسائل و أجهزة الحاسوب المتوفرة بالمؤسسة في إنجاز العمل و تبسيط إجراءاته، و اعتبار تلك الأدوات استثمار المؤسسة و ليس إمتلاك للمعدات، فليس الهدف هو وضع جهاز حاسوب لدى كل موظف و خط الأنترنت فقط، و لكن الهدف هو الإستفادة من جهاز الحاسوب و الشبكة و أدوات تكنولوجيا المعلومات والإتصال في جميع المجالات إلى أقصى حد ممكن.
  - تطور الهيكلة الإدارية للمؤسسة بما يتناسب مع عملية التغير إلى الإدارة الإلكترونية.
  - ضرورة توفير القوى البشرية المؤهلة و المدربة في مجال استخدام تكنولوجيا المعلومات و الإتصال.

#### اختبار الفرضيات

1. بالنسبة للفرضية الأولى القائلة: "يمكن القول أن نجاح المشروع في المؤسسة مرتبط بمدى قدرتها على تطبيق الإدارة الإلكترونية" من خلال الفصل الأول أثبتت الدراسة أن هناك مستوى عالي في تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسات الاقتصادية و ذلك من خلال توفر الوسائل و الأدوات و مختلف الامكانيات الإلكترونية.
2. أما الفرضية الثانية القائلة بأن: "يحتمل توفير الكفاءات المتخصصة ووجود شبكة الأنترنت الدائمة يساعد على نجاح المتطلبات الإدارية الإلكترونية في المؤسسة الكهروكيميائية تحتوي على كفاءات متخصصة و لديها شبكة الأنترنت و ذلك لنجاح مشروع الإدارة الإلكترونية.
3. الفرضية الثالثة القائلة بأن: "قلة الموارد المالية لتقديم برامج تدريبية و الإستعانة بخبرات معلوماتية تنعكس سلبا على تطبيق الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، و من خلال الفصل

الثالث و عند اختبار هذه الفرضية تم التوصل إلى أنها صحيحة، حيث أن تكوين و تدريب الموظفين داخل أو خارج المؤسسة الاقتصادية يساهم في تطوير و نجاح الإدارة الإلكترونية.

**آفاق البحث:** نرجوا أن نكون قد وفقنا في دراستنا لهذا الموضوع من خلال محاولة الإلمام بمختلف الجوانب المتعلقة بالإدارة الإلكترونية و كيفية تقييم المتطلبات و للمزيد من الإثراء و التجديد نقترح مجموعة من المواضيع و التي لها علاقة بموضوع دراستنا و التي يمكن أن تكون بحوث مستقبلية.

1. واقع الخدمات الإلكترونية في الإدارات العمومية الجزائرية (2030/2023).

2. أثر الإدارة الإلكترونية على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية.

3. أثر إستخدام الإدارة الإلكترونية على عملية الرقابة في المنظمة.

## الملخص

تعد الإدارة الإلكترونية أسلوب إداري حديث أفرزته ثورة تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات، و أحد أهم الآليات السريعة في تقديم الخدمات و تقريب الإدارة من المواطن. و تهدف هذه الدراسة إلى تقييم متطلبات لإنجاح مشروع الإدارة الإلكترونية في المؤسسة الإقتصادية، حيث أجرينا الدراسة على مستوى المؤسسة الوطنية للمنتوجات الكهروكيميائية، و لقد جمعنا المعلومات اللازمة للدراسة من خلال إجراء المقابلة و لا حظنا أن هذه المؤسسة ENPEC تطبق الإدارة الإلكترونية. الكلمات المفتاحية: الإدارة الإلكترونية، تكنولوجيا المعلومات و الإتصال، المؤسسة الإقتصادية، المتطلبات، الأعمال الإلكترونية.

## Abstract

Electronic management is a modern administrative style product by technology revolution and one of the important and the easiest ways to represent services and makes administration very closer by citizen.

This study aims To provide requirement for the success of the electronic management project in the economic institution, where we conducted the study at the level of the national corporation for electro-chemical products, and we collected a number of informations that showed up this institution ENPEC apply Electronic management.

**Key words:** Electronic, Management, Information Technology, Connection, Economic, Institution, Requirements, Electronic Business.

## قائمة المصادر و المراجع

### الكتب

1. سحر قدوري الرفاعي، الحوكمة الإلكترونية، من صياغة الإستراتيجيات إلى تطبيق خطط عمل، نشرة تكنولوجيا المعلومات و الإتصالات للتنمية في غربي آسيا، الأمم المتحدة، ع4، 2005.
2. إيفانز، جلوريا: "الحوكمة الإلكترونية" دار النشر الفاروق للنشر و التوزيع، مصر، 2005.
3. السالمي، علاء عبد الرزاق محمد، حسين علاء عبد الرزاق، شبكات الإدارة الإلكترونية: دار وائل للنشر و التوزيع، ط 1، عمان، 2005 م.
4. نجم عبود نجم، الإدارة الإلكترونية: الإستراتيجية و الوظائف و المشكلات، دار النشر المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2004م.
5. ياسين سعد غالب، الإدارة الإلكترونية و أفاق تطبيقاتها العربية ، معهد الإدارة العامة للنشر ، الرياض، السعودية ، 2005م.
6. محمد، محمود الطاعة منه طارق، شريف العلوش، الحوكمة الإلكترونية و تطبيقاتها في الوطن العربي، الأردن، المنظمة العربية للتنمية الإدارية ، 2004.
7. بدر محمد السيد إسماعيل القزاز ، دور الإدارة الإلكترونية في محاربة الفساد الإداري ( الإسكندرية: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2003)، حسين محمد الحسن، الإدارة الإلكترونية: المفاهيم، الخصائص و المتطلبات (عمان: مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، 2011)
8. حمدين محمد العجمي، تطبيقات البرامج الإلكترونية و علاقاتها بجودة الخدمة ( الرياض: دار الكتاب الجامعي للنشر و التوزيع 2016.
9. السعيد مبروك ابراهيم، إدارة المكتبات الجامعية في ضوء إتجاهات الإدارة الماصرة الجودة الشاملة الهندرة إدارة المعرفة الإدارة الإلكترونية، مصر: المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2012.
10. محمود حسين الوادي و آخرون، المعرفة و الإدارة الإلكترونية و تطبيقاتها المعاصرة ، عمان، دار الصفاء، 2011.
11. خالد ممدوح ابراهيم، الإدارة الإلكترونية، الإسكندرية، الدار الجامعية، 2010.
12. عادل حرحوش المغربي، وآخرون، الإدارة الإلكترونية مرتكزات فكرية و متطلبات تأسيس عملية ، مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007.

13. محمود عبد الفتاح رضوان، الإدارة الإلكترونية و تطبيقاتها الوظيفية، مصر، المجموعة العربية للتدريب و النشر، 2013.
14. مزهر شعبان العاني و شوقي ناجي جواد، الإدارة الإلكترونية، الأردن، دار الثقافة، 2014.
15. عمر أحمد أبو هاشم و آخرون، الإدارة الإلكترونية - مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة - عمان دار المناهج للنشر و التوزيع، 2013.
16. محمد عبد الحسين الطائي، التجارة الإلكترونية - مستقبل لإعداد الأجيال القادمة، عمان، دار الثقافة للنشر و التوزيع، 2010.
17. خالد ممدوح إبراهيم، الإدارة الإلكترونية، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2010.
18. سعد غالب التكريتي و بشير العملاق، الأعمال الإلكترونية، عمان، دار المناهج ، 2002.
19. ياسين سعد، الإدارة الإلكترونية و آفاق تطبيقاتها العربية، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2005.
20. عليان ، ربحي مصطفى، إدارة المعرفة، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008م.
21. محمد، موفق حديد، إدارة الأعمال الحكومية، دار المناهج، عمان ، الأردن، 2002م.
22. عثمان طلحة، أحمد، إدارة المؤسسة العامة في الدول النامية متطور استراتيجي، الأردن، دار الحامد للنشر و التوزيع، 2008.
23. بدوي، زكي أحمد، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1977م
24. غنيم، احمد محمد، مداخل إدارة معاصرة لتحديث المنظمات، المكتبة المصرية ، مصر، 2004
25. علي محمد رحومة، الانترنت والمنظومة التكنو-اجتماعية، مركز دراسات الوحدة العربية ، بيروت، 2005م.
26. محمود جاسم الصميدي، عثمان يوسف ردينة، التسويق الإلكتروني، المجلد 1، الطبعة 1، دار المسيرة، الأردن، 2012.
27. أحمد يوسف عاشور الحديدي، أثر التكنولوجيا الحديثة على الوسائل القانونية لجهة الإدارة، دار الفكري الجامعي، مصر، 2007م.

28. نيرس محمد جاسم الأحبابي، أثر الإدارة الإلكترونية في إدارة المرافق العامة دراسة مقارنة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2018م.

29. داود عبد الرازق الباز، الحكومة الإلكترونية وأثرها على النظام القانوني للمرفق العام وإعمال موظفيه، منشأة المعارف، الكويت، 2004م.

30. ابراهيم بختي، التجارة الإلكترونية، مفاهيم و استراتيجيات التطبيق في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.

31. صادق إسماعيل، الحكومة الإلكترونية و تطبيقاتها في الوطن العربي، دار العربي للنشر و التوزيع، القاهرة ، 2010.

### أطروحات الدكتوراه و رسائل الماجستير

1. عماري سمير، دور الإدارة الإلكترونية في تطوير أداء مؤسسات التعليم العالي، دراسة حالة مجموعة الجماعات الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيا شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2017/2018.

2. عبد القادر، عبان، تحديات الإدارة الإلكترونية في الجزائر، رسالة دكتوراه غير منشورة في علم الاجتماع إدارة وعمل، جامعة بسكرة، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، الجزائر، 2015/2016م

3. شائع بن سعد مبارك القحطاني، مجالات و متطلبات و معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في السجون، دراسة تطبيقية على المديرية العامة للسجون بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، السعودية 2006.

4. مختار حمادة، تأثير الإدارة الإلكترونية على الإدارة المرفق العام و تطبيقاتها في الدول العربية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، فرع التنظيم السياسي و الإداري، جامعة الجزائر، يوسف بن خدة، كلية العلوم السياسية و الإعلام، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية.

5. عبد الماجد شحدة خليل العالول، مدى توافر متطلبات نجاح تطبيق الإدارة الإلكترونية في الجمعيات الكبرى في قطاع غزة و أثرها الإستعداد المؤسسي ضد الفساد، قدمت هذه الرسالة

إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة، فلسطين، 2011.

6. جبانة عبد الوهاب شلبي، واقع الإدارة الإلكترونية في الجامعة الإسلامية وأثرها على التطوير التنظيمي، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011 م.

7. كلثم محمد الكبيسي، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مركز نظم المعلومات التابع للحكومة الإلكترونية في دولة قطر، أعدت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات نيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2011م.

8. سعيد بن معلا العمري، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية ، دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ ، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية، أكاديمية نيف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 1424/1423هـ.

9. سمية بن طراد، الإدارة الإلكترونية و دورها في تحسين الخدمة العمومية- دراسة حالة مؤسسة الجزائر، قائمة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم التجارية، تخصص تقنيات البيع و إدارة العلاقة مع الزبون، 2015.

10. منوار بسمة، مرزوق وهيبة، تطبيقات الإدارة الإلكترونية في الإدارات العمومية ، دراسة حالة في بلدية أمشدة، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة أعمال، البويرة، 2018/2017.

## المجلات

1. علي، حسن بكير، " المفهوم الشامل للإدارة الإلكترونية"، مجلة آراء حول الخليج، الإمارات العربية المتحدة، العدد 23، مركز الخليج للأبحاث، 2006، في <https://alibakeer.maktooblog.com/85589%D8> تاريخ الإطلاع: 2021/12/25.

2. عبد اللطيف، وعبد الكريم عاشور، الحكومة الإلكترونية بين فرض النجاح ومعوقات التطبيق، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر ، ، بسكرة، الجزائر، 2013م.

3. رفاعي، عقيل محمود محمود. متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في الأكاديمية المهنية للمعلمين في جمهورية مصر العربية. مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مصر 2015م.

4. صدام حسين علي وعلاء أحمد حسن، مدى توافر بعض متطلبات الاستعداد الاستراتيجي للتحويل نحو الإدارة الإلكترونية، دراسة حالة مديرية العامة للتربية نينوى، مجلة تنمية الراقدين ، 2011م.

5. ربيع نصيرة، دور الإدارة الإلكترونية في تفعيل مبدأ الشفافية، مجلة الحقوق و العلوم السياسية، العدد 08، جامعة البويرة، الجزائر، 2017.

6. عبد الكريم سعيد عبدة قاسم الدعيس . ناصر سعيد علي محسن، متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في كلية مجتمع صنعاء بالجمهورية اليمنية من وجهة نظر القيادات الأكاديمية والإداريين ، مجلة الجامع في الدراسات النفسية والعلوم التربوية، العدد 8، كلية الإدارة الحديثة للدراسات العليا، صنعاء ، اليمن ، ص 113، 2018 م.

7. محمد بن أعراب ، " تجربة الإدارة الإلكترونية بين مقتضيات الشفافية و تجويد الخدمة، و إشكالية التخلص من منطق التسيير التقليدي". مجلة العلوم الإجتماعية 19 (ديسمبر 2014).

### المؤتمرات و الملتقيات

1. بشير عباس العلائق، دور القوة التحويلية لتقنيات المعلومات و الإتصالات في إنتشار و تفعيل التعليم الإلكتروني، الملتقى العربي الثاني حول التسويق في الوطن العربي الفرص و التحديات، قطر، يومي 06 و 08 أكتوبر 2003.

### مراجع باللغة الأجنبية

Riad, Bouriche, “ le rôle des TIC dans la bonne gouvernance”, participation avec cette communication au séminaire national intitulé, Informations et société de la connaissance, La faculté des sciences sociales et humaines,



Université Mentouri Constantin-Algérie, organisé les 18/19 avril 2009.

Christise Aidomidis, E-administration , enjeux et facteurs clés de succès, République et Canton de Genève, département des constructions et technologies de l'information,2007 p,p ,07,08.

### المواقع الإلكترونية

مطر المسعودي سميرة، معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية في إدارة الموارد البشرية بالقطاع الصحي الخاص بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر مديري وموظفي الموارد البشرية، الجامعة الافتراضية الدولية (المملكة المتحدة) ، ، تاريخ الاطلاع 2022 /05/19 ، 12:15

<http://www.abahe.uk/research-papers/obstacles-to-the-application-of-e-governance-in-the-management-of-human-reso ->